Sílvia Danizete Pereira Barbosa
Organizadora

Entrelaçando Aprendizagens

Volume 2

Gease 2024

Sílvia Danizete Pereira Barbosa
Organizadora

Entrelaçando Aprendizagens

Volume 2

Gease 2024

Entrelaçando Aprendizagens

Volume 2

Sumário

Prefácio

Honrada com o convite da organizadora deste livro Silvia Danizete Pereira Barbosa para prefaciar *“Entrelaçando aprendizagens”*, prometo que ao ler esta obra, você, leitor, certamente poderá estar imerso a uma coletânea extremamente significativa para a exemplificação de estudos em temas que dialogam entre si, mas que, concomitante, contribuem como exemplos em suas áreas de abordagem de maneira expressiva, tanto no campo acadêmico-teórico-científico, quanto empírico-profissional.

Confesso que o chamamento da Silvia Danizete, possui um tom especial, pois ela, que, atualmente, é doutoranda, me presenteou com sua presença nas minhas aulas, quando da sua graduação em Administração.

Por isso, sabemos que a Silvia já trilhou um longo caminho permeado por desafios, aprendizados, construções e progressos, que são entrelaçados lenta e continuamente, em um contexto que demanda agilidade e respostas efetivas.

Por isso, te dou garantia de que a coletânea organizada por ela foi criteriosamente e solidamente composta sob o olhar da agilidade, da efetividade e do

contribuir para que o leitor possa usufruir de maneira concreta dos artigos.

Construir uma coletânea não é uma tarefa genérica e, nem tão pouco simples. Mas sim, uma seleção criteriosa, ajuizada e responsável. Responsável, no sentido científico, mas também pautada no acolhimento da "luta" de cada autor que, honrosamente, aqui se apresentam de maneira inaugural.

A edificação de um trabalho de conclusão de curso por um discente sinaliza o coeficiente de apreensão técnica e comportamental deste. Todavia, para além disso, evidencia sua capacidade de exteriorização e de combinação de conhecimentos que são, passo a passo, sedimentados.

Dito isso, quero assinalar que a leitura desta obra despontará insights de formatos da escrita científica e empírica, mas eclodirá sentimentos de superação, evolução e vitórias, pelas quais, você também, leitor, poderá estar a poucas etapas de também as realizar.

E, se, você, leitor, for um educador, naturalmente perceberá os tributos que os artigos dos discentes possam gerar a seus orientandos em forma, conteúdo, ciência e vitórias. Temos que dizer que um exemplo, um espelho, uma inspiração são sempre muito bem-vindo.

As perspectivas trazidas por esta obra são bem amplas e diversas, podendo apontar direções em campos diversos e de relevância contemporânea nos cursos da engenharia, educação e ciências gerenciais.

Ao ler a obra senti como se passeasse por uma diversidade de possibilidades que, verdadeiramente, me permitiram ampliar e aprofundar meu rol de conhecimentos, mas, acima de tudo, consentiram e acenderam a imaginação para um universo de possibilidade de novos estudos, que transitam, mais especificamente, nas temáticas que permitam ilustrar temas na logística, na indústria 4.0, na gestão de competências e engajamento, na interação da estratégia com o desenvolvimento econômico e das Pequenas e Médias Empresas, e, ainda, na contabilidade gerencial e nos relatórios fiscais-gerenciais.

A leitura contextualizada de vários casos teóricos e concretos é, portanto, um outro diferencial da coletânea, que traz a sensação da abertura do horizonte, pela diversidade de contribuições e impulsiona novas concepções e conjecturas no horizonte tanto no campo das disciplinas exatas, quanto das ciências sociais aplicadas, que ora se mostram como campos opostos, ora se mostram em um diálogo estreito e autenticamente necessário.

Revelo que a dualidade em contraposição a posições, aparentemente, desconexas, me incitaram à abstração e a edificações de novos formatos tanto metodológicos, quanto acadêmicos, abriram a mente ao questionamento e à investigação ampla e me reafirmam que a atomização do conhecimento é algo frágil e solúvel.

Por estas razões, entre outras, que sou grata pelo convite para prefaciar esta coletânea, que se instituiu em um

conteúdo didático e técnico proeminente em um universo de conhecimento que só se constrói pela ação solidária. É com orgulho que apresento e recomendo a presente obra. Desejo uma excelente e útil leitura a todos!

Profa. Drª Luciana Branco Penna[1]

---

[1] Possui graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1994), Mestrado em Administração pela Faculdade Cenecista de Varginha (2002) e Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2017). Atualmente é professora na Faculdade Unimed Belo Horizonte Cooperativa de Trabalho Médico, funcionária no Frigorífico Barreirinho, coordenadora de projetos na área de empreendedorismo do Centro Universitário de Sete Lagoas, professora da Graduação, dos Cursos Superiores em Tecnologia (presencial e EAD) e do Mestrado do Centro Universitário de Sete Lagoas - UNIFEMM. Membro do NDE da Faculdade Unimed Belo Horizonte. Foi coordenadora de pesquisa, pós-graduação e extensão do Centro Universitário de Sete Lagoas e tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: produção, engenharia, qualidade, administração, agronegócios, logística e processo e inovação.

Introdução

Este livro é o segundo de uma coletânea composta por três volumes que objetivam apresentar trabalhos de conclusão de curso desenvolvidos no ano de 2023 por alunos de graduação que me contemplaram com o privilégio de ser a professora-orientadora e a coautora de cada um destes artigos.

Muito mais que promover a divulgação e disseminação do conhecimento presente em cada pesquisa, esse material foi carinhosamente desenvolvido como uma forma de agradecimento e homenagem a cada aluno e aluna que me permitiram fazer parte de suas vidas acadêmicas.

Entrelaçando aprendizagens perpassa uma trilha de conhecimentos multidisciplinares por meio de pesquisas realizadas em cursos das áreas de Ciências Gerenciais, Engenharia e Educação que, ao longo de dois semestres, foram desenvolvidas, defendidas e aprovadas considerando o artigo construído, porém, para chegarem à defesa, cada um e cada uma tiveram que vivenciar lutas, angústias, abstinências e resiliências para concluir o curso de graduação.

Este segundo volume inicia com o trabalho de Dayane Silva e Luciana Machado, graduadas em

Administração, que, apesar de terem desenvolvido pesquisas distintas chegaram à conclusão que seria interessante a construção de um artigo que interligasse os temas e apresentasse num único trabalho a relevância dos preceitos de indústria 4.0 e a gestão de pessoas na sociedade contemporânea.

O capítulo aponta um histórico do que originou a chamada indústria 4.0 e o que essa evolução trouxe como exigências para as organizações, elencando ainda o que define a gestão de pessoas e como a implementação da gestão estratégica de pessoas pode gerar o desenvolvimento de competências e engajamento dos colabores. O estudo leva a concluir que as ferramentas estratégias de gestão de pessoas proporcionam vantagens para todos os envolvidos nos processos da organização.

O segundo capítulo escrito por Daniela Ferreira, graduada em Administração, faz um levantamento bibliográfico de um tema fundamental em determinados setores produtivos e que muitas vezes pode soar como algo fora de moda em outros nichos, que é o POP – Procedimento Operacional Padrão.

O trabalho inicia explicando o que é padronização e como ela vem fazendo parte da evolução da humanidade, até se chegar ao conceito atual de gestão da qualidade e as premissas de melhoria contínua e implementação de processos padronizados. Nas considerações finais é realizada uma reflexão sobre a importância da busca por

melhoria contínua e como ferramentas estratégicas de gestão da qualidade podem viabilizar a eficiência operacional.

Escrito por Sarah Assis, graduada em Ciências Contábeis, o terceiro capítulo traz a perspectiva do planejamento estratégico como ferramenta gerencial para obtenção de desenvolvimento econômico das microempresas.

Para melhor esclarecer o tema ela apresenta a definição de planejamento estratégico e a evolução dessa ferramenta ao longo do tempo, seus princípios, sua importância e como o desenvolvimento econômico pode ser atingido ao se aplicar o planejamento estratégico em microempresas.

Nas considerações finais é possível compreender que as micro e pequenas empresas ocupam a maior faixa do mercado nacional e os empreendedores/empresários tiveram um grande avanço no desenvolvimento econômico com a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (MPE), mas ainda há muito que se aprender em relação a aplicabilidade de estratégias empresariais para a manutenção da competitividade.

Ana Carolina Santos, graduada em Administração se aventurou em uma pesquisa no ramo da logística buscando identificar os entraves para aquisição de matéria-prima importada. A pesquisa do quarto capítulo abrange

um referencial teórico com a definição de logística internacional, logística brasileira e logística portuária.

A parte empírica consiste em entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam no setor logístico de uma empresa do ramo ferroviário e explora o processo de importação, procedimentos logísticos e os pontos fortes e fracos da empresa que, viabilizaram o desenvolvimento de uma análise estratégia utilizando a metodologia *SWOT.*

Nas considerações finais é possível compreender que um real conhecimento dos entraves logísticos permite a formulação de estratégias mais eficazes para otimizar processos e coordenar eficientemente as diversas etapas do processo de importação de matéria-prima em uma empresa.

O quinto capítulo nos oferece a pesquisa de Henrique Natan Leocádio, graduado em Ciências Contábeis. O trabalho traz o conceito de contabilidade gerencial e a importância dos relatórios fiscais no processo de tomada de decisão empresarial.

O estudo empírico foi desenvolvido em uma empresa frigorífica do setor avícola analisando-se relatórios fiscais. Nas considerações finais é possível perceber que a figura do contador tem grande relevância no processo de interpretação e aplicação prática da teoria no planejamento e execução fiscal das organizações.

Desejo que estes trabalhos possam ampliar os processos de construção de conhecimento acadêmico e

promover novas maneiras de se pensar a disseminação dos saberes que são produzidos nas instituições de ensino superior de nosso país.

Boa leitura!

Sílvia Danizete Pereira Barbosa[2]

---

[2] Mestra em Educação Tecnológica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Estudos de Linguagens do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Especialista em Práticas Socioeducativas pela PUC - Minas, Especialista em Gestão de Políticas Públicas com Ênfase em Gênero e Relações Etnorraciais pela UFOP, Especialista em Políticas Públicas e Socioeducação pela ENS-UnB, Especialista em Metodologia do Ensino na Educação Superior - Uninter, Especialista em Administração de Recursos Humanos - Faveni. Especialista em Gestão em Segurança Pública - Intervale. Especialista em Gestão escolar: Orientação e Supervisão - Intervale. Especialista em Metodologias em Educação a Distância - Intervale. Graduada em Administração pelo UNIFEMM - Centro Universitário de Sete Lagoas, Graduada em Letras/Inglês pela Universidade Federal de Lavras e Graduada em Pedagogia e em Letras pelo Uninter - Centro Universitário Internacional. Atualmente desenvolve atividades com adolescentes que cumprem medida socioeducativa de internação no Centro Socioeducativo de Sete Lagoas e é docente (presencial e EaD) em cursos de Graduação Centro Universitário de Sete Lagoas - Unifemm. Possui experiência em Medidas Socioeducativas de Internação e Internação Provisória, Gestão de Pessoas, docência na Educação Básica (Língua Inglesa) e docência no ensino superior na área de gestão. É pesquisadora no Grupo de Pesquisa Forquap-CEFET/MG nos temas de juventudes em vulnerabilidades sociais, projetos de vida, formação profissional em medidas socioeducativas, relações de gênero e pesquisadora no Grupo de Pesquisa Narrar-se (CEFET-MG) nas áreas de análise do discurso e narrativas de vida.

Capítulo 1

Indústria 4.0 e gestão de pessoas na sociedade contemporânea

Dayane Katyele Ferreira da Silva
Luciana de Jesus Machado
Sílvia Danizete Pereira Barbosa

Introdução

O termo indústria 4.0 se refere a quarta revolução industrial, caracterizada pela convergência da tecnologia digital, física e biológica. Essa revolução tem transformado a maneira que as empresas produzem e operam, trazendo mudanças significas para a gestão de pessoas. Segundo Schwab (2016) quando ocorrem novas tecnologias e novas maneiras de percepção, provocando mudanças, acontece uma revolução. Ela se iniciou na primeira década do século XIX e se diferi pela digitalização de produção, que possibilitou a produção em massa, caracterizada pela internet, inteligência artificial e tecnologias da informação (DELOITTE, 2014; MCKINSEY, 2016; SCHWAB, 2016)

De acordo com Coelho (2016), a tecnologia nunca esteve tão presente na sociedade como no cenário atual, e ela veio para mudar o modo de pensar e agir não somente das

organizações, mas o modo como compramos, vendemos, o cenário socioeconômico e toda a sistematização da sociedade.

Com o avanço da globalização e das mudanças tecnológicas provenientes da indústria 4.0 a gestão de recursos humanos nas organizações foi afetada, exigindo cada vez mais habilidades e competências de seus colaboradores, cabendo aos gestores à identificação, compreensão e potencialização dessas competências, de acordo com a demanda. Alguns processos ficaram mais fáceis com a automatização, enquanto outros se tornaram mais complexos (HECKLAU et al., 2016).

Segundo Schwab (2016) e Hecklauet et al. (2016), a tecnologia trará impactos na força do trabalho, na empregabilidade e na necessidade de aperfeiçoamento de habilidades e competências para acompanhar o avanço tecnológico e suprir a necessidade das demandas. Será necessário que as organizações possuam uma gestão estratégica, avaliando o comportamento dos colaboradores e adotando para que ele possa se capacitar de acordo com a necessidade da organização (FERNANDES, 2019).

A pergunta norteadora deste trabalho é: Quais os impactos da indústria 4.0 na Gestão de Pessoas? Nosso propósito é descrever através de estudos bibliográficos os desafios que a área de gestão de pessoas enfrenta nesse novo modelo e os possíveis impactos e estratégias a serem adotadas para se destacar no ambiente competitivo.

Justificando-se pelos desafios que a gestão de pessoas vem enfrentando nas organizações desde o momento da contratação de novos colaboradores e pela necessidade de se atrelar o desenvolvimento das pessoas ao planejamento

estratégico organizacional o objetivo geral consiste em identificar quais os impactos da indústria 4.0 na Gestão de Pessoas e técnicas possíveis de implementação de uma gestão estratégica de pessoas.

Pautando-se nos ensinamentos de Gil (2007, 2009) esta pesquisa se classifica como qualitativa, bibliográfica e explicativa, com uma análise de dados reflexiva sobre os pontos estudados ao longo do referencial teórico, de modo que ambos viabilizaram a construção das considerações finais que levam à compreensão de que esta é uma das áreas que mais sofreram mudanças e transformações ao longo de todo processo de desenvolvimento, não somente nos aspectos concretos e tangíveis como também nos conceituais e intangíveis, tornando-se responsável pelo sucesso das organizações e pelo aporte de capital intelectual.

Os colaboradores passam a maior parte do tempo no trabalho, sendo assim, o local é essencial para a satisfação e realização dos mesmos. Segundo Fisher (2002), a partir do século XX, grandes profissionais começaram pesquisas para entender o comportamento humano em diferentes ambientes. A transparência entre os setores da organização torna-se fundamental para alcançar os objetivos propostos. Através dessas informações, o setor de Recursos Humanos (RH) busca diversas soluções para o que compete.

As empresas estão enfrentando nos dias de hoje um grande obstáculo para contratar colaboradores comprometidos com o objetivo da organização, por motivo muita das vezes ligados à falta de capacitação e qualificação (LUZ, 2003). Todavia, por décadas os colaboradores eram apenas uma

forma de recurso, sua vida pessoal e bem-estar não eram importantes.

Atualmente, com a mudança desse panorama, a gestão de pessoas passou a considerar valores pessoais, propiciando maior autonomia na tomada de decisão levando em consideração todos os fatores envolvidos. Pois o ser humano é o resultado da sociedade em que ele está inserido.

A Indústria 4.0: Evolução Histórica

Durante o século XVIII e XIX surgiu a Era da Revolução Industrial, considerada o início do desenvolvimento tecnológico. Entre os anos 1760 e 1860 na Inglaterra, deu-se início a Primeira Revolução Industrial com a mudança de métodos artesanais para processos de produção industriais. Segundo Venturelli (2017), a humanidade tomava conhecimento da utilização do carvão como fonte de energia, com isso houve a chegada da máquina a vapor e a locomotiva. Esse processo trouxe grandes inovações e crescimentos do setor produtivo e de transporte.

Destaca-se que a Primeira Revolução Industrial foi de grande influência para o princípio do capitalismo, que inicialmente era comercial e em seguida tornou-se industrial. Essa revolução trouxe grandes mudanças a humanidade e seus resultados estão continuamente em processos de transformação (CAVALCANTE; SILVA, 2011).

Durante a metade do século XIX e início do século XX, acontece a Segunda Revolução Industrial, que trouxe consigo novas fontes de energia: a hidráulica, elétrica e o petróleo, tal

qual houve a transformação do ferro em aço como material necessário nas fábricas, meios de transporte e comunicação mais modernizados, crescimento nas indústrias químicas e em diversos setores (GASPARIN; SILVA, 2015).

Segundo Boettcher (2015) durante esse período iniciou o Fordismo, criado por Henry Ford, referente aos sistemas de produção em massa. Com o foco na racionalização da produção capitalista fundamentada em inovações técnicas, de um lado produção em massa e de outro consumo em massa.

Nesse mesmo período, na virada do século XIX para o século XX, iniciou o movimento taylorismo, originado por Frederick Taylor, que define uma maneira avançada de controle do capital para alavancar a produtividade do trabalho, nos quais o capital depende da habilidade do colaborador, através de controle de jornadas e movimentos do trabalhador, havendo necessidade de uma divisão entre direção e execução para otimização de tempo em determinadas tarefas (GASPARIN; SILVA, 2015).

Nas últimas décadas do século XX iniciou-se a Terceira Revolução Industrial também conhecida como Revolução Técnico-cientifica, quando houve um grande avanço da tecnologia e das técnicas eletrônicas, inovação nos campos da informática, robótica, telecomunicação, biotecnologia, transportes, entre outros. Houveram profundas mudanças no modo de produção de grandes indústrias, anteriormente era dominante o Fordista e Taylorista, passando a ser incrementado o modelo chamado Toyotista. Nesse modelo se tem uma flexibilização na produção de acordo com a demanda, que exige grandes tecnologias e consequentemente

uma menor quantidade de colaboradores, que por sua vez, requer cada vez mais capacidade de opera-la (BOETTCHER, 2015).

Segundo Sousa (2023) a Terceira Revolução Industrial também foi a motivadora do crescimento das multinacionais e das economias e estabeleceu novas estratégias e firmou o capitalismo. Com o avanço tecnológico, mudou- se também a relação entre homem e o meio. As novas tecnologias permitiram que informações fossem repassadas cada vez mais rápido aumentando a interação entres pessoas. Essa conexão rompeu obstáculos físicos, sociais e culturais, e ficou conhecida como globalização.

Diante da velocidade tecnológica, agora se manifesta a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0. Na Alemanha em 2011, o governo lançou um projeto durante uma feira chamado Plataforma Indústria 4.0, de onde surgiu o termo *"indústria 4.0"* com o foco em desenvolvimento da alta tecnologia e sistemas de automação informatizada, a fim de otimizar processos de produção (SACOMANO et al., 2018). O impacto da Indústria 4.0, deixa a simples digitalização, para uma forma profunda de inovação com várias tecnologias, que leva as organizações a repensarem maneiras de administrar seus processos e negócios, ajustando a distribuição e o *marketing* (COELHO, 2015).

Para Zambelli (2022), conforme o avanço tecnológico vai crescendo, cada vez mais surgem novas ferramentas, tecnologias e tendências facilitadoras, e ele destaca 9 principais pilares:

1- Big Data e Analytics (Analise de Dados), que se refere à gestão de conjunto de dados, que necessitam ser processados e armazenados, que auxiliam na tomada de decisão;
2- Internet da Coisas, utilizado para definir a conexão digital de objetos cotidianos, com capacidade de transmissão de dados para facilitar a rotina;
3- Sistema Integrado, com o foco de centralizar informações de diversos departamentos através da conexão, com objetivo de repasse de dados para análise da gestão;
4-Robôs Autônomos, vem se tornando cada vez mais autônomos, com a finalidade de aprender e melhorar gradativamente, facilitando a interação entre homem e maquinas, otimizando processos;
5- Simulações, permitindo a representação que ocorre em espaço físico, para o ambiente virtual, testando processos e resultados, antes de coloca-las em práticas;
6- Nuvem, armazenamento de dados de internet, por meio de um provedor de computação, aumentando a segurança das informações;
7- Realidade Aumentada, utilizada em simulações em tempo real para treinamentos, processos e reparos, melhorando a produtividade e agilidade de resposta;
8- Segurança Cibernética, ajuda na proteção de dados, identificando falhas, é imprescindível que tenha segurança no compartilhamento de dados e;
9- Impressão 3D e Manufatura Aditiva, busca a assertividade e qualidade na criação ou reestruturação de produtos, com objetivo de aumentar a produção.

Além disso a Revista Digital *FIA Business School* (2021) destaca que a indústria 4.0 também traz benefícios para sociedade como um todo, como a redução do impacto ambiental dos processos produtivos e a criação de novos empregos nas áreas de tecnologia e automação.

A indústria 4.0 traz desafios significativos para gestão de recursos humanos, pois exige profissionais mais qualificados, capazes de lidar com tecnologias avançadas e tomar decisões estratégicas num ambiente de constantes mudanças. De acordo com Revista Digital RH Portal (2020) para atender essas demandas é necessário que a gestão de pessoas assuma um papel estratégico nas organizações, sendo responsável por desenvolver competências especificas para lidar com todos cenários possíveis.

As novas exigências do mercado

Com o avanço da globalização e das tecnologias foi necessário que as empresas repensassem suas formas de administração, ferramentas e modelos de gestão, especialmente no processo de liderar indivíduos com grandes habilidades (ALMEIDA, 2008).

Segundo Alves (2021), a indústria 4.0 trouxe vários efeitos no mercado de trabalho chegando a impor adequações ao novo cenário. Com o avanço da automação, aumentou o desemprego, exigindo os indivíduos se reinventem e estejam preparados para acompanhar o crescimento tecnológico buscando novas habilidades, pois as organizações exigem cada vez mais colaboradores versáteis, ágeis e conectados. São mais difíceis de automatizar as tarefas que envolvem raciocínio, improviso e habilidade sociais. Todavia, carreiras com rotinas estáveis e repetitivas são mais fáceis de mecanizar.

Segundo Vieites (2019), a sociedade atual está cada vez mais automatizando os processos e diante desses cenários

econômicos competitivos e voláteis as organizações estão buscando melhorias e potencialização dos lucros. Com isso, as empresas identificaram que para atingir o resultado planejado é necessário reter profissionais com grandes competências e criatividades para contribuir com o crescimento da instituição.

A empresa terá um papel importante nessa jornada apoiando seus colaboradores, avançando no desenvolvimento de projetos que busquem melhorias na produtividade e competitividade, reduzindo custos, propiciando alterações no relacionamento com clientes e fornecedores utilizando a tecnologia ao seu favor. Em contrapartida, para ter uma carreira estável e de sucesso, é imprescindível que o indivíduo desenvolva algumas competências como: comunicação, didática, otimismo, engajamento, conhecimento na área de tecnologia, inglês, etc. (ALVES, 2021).

A Gestão de Pessoas

A evolução da Gestão de Pessoas iniciou no final do século XIX, com o movimento da Administração Cientifica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). O objetivo desse movimento era prestar base cientifica para padronizar atividades administrativas, fazendo com que fossem eliminados falhas e improvisos, tornando os processos mais assertivos (GIL, 2009). Frederick W. Taylor e Henri Fayol objetivaram o trabalho mais padronizado com o intuito de evitar improvisos. A produtividade poderia ser maior se houvesse a simplificação e a redução do tempo para execução. O resultado é que os

operários seriam divididos para determinadas tarefas em conformidade com suas aptidões. Dessa maneira, poderiam ser treinados para executar a determinada atividade (CASAS et al., 2023).

GIL (2009) explica que Taylor chegou à conclusão que os trabalhadores produzem bem menos que de fato poderiam e com esse pensamento desenvolveu seu sistema da Administração Cientifica, com o objetivo de simplificar os processos, buscando a redução de tempo e movimentos para execução de tarefas. A partir da segunda guerra mundial, por volta da década de 40, a administração pessoal começou a dar mais importância aos empregados, valorizando as condições de trabalho e benefícios disponibilizados. Abre-se então espaço para a Teoria das Relações Humanas reforçada pelo psicólogo Elton Mayo por meio de uma experiência executada no chão de fábrica com o objetivo de identificar as necessidades psicológicas e sociais dos empregados e como elas influenciavam no nível de produtividade. Mais uma evolução foi constatada quando se tornaram relevantes os aspectos psicológicos, sociais e emocionais dos empregados em prol da organização. Vale destacar que o Brasil passou a utilizar desses aspectos em meados de 1900. As reivindicações dos sindicatos trabalhistas nos EUA fizeram com que as empresas voltassem a atenção aos seus colaboradores (CASAS et al., 2023).

> *Foi através da necessidade de humanizar e democratizar a administração, de se libertar dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e de se adequar aos novos padrões de vida do povo americano, que surge o*

> *desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia (SANTOS; CÂMARA, 2012, p. 5).*

Com a Teoria das Relações Humanas os empregados passaram a ter mais importância nas empresas, dando origem a três eras no decorrer do século XX: Industrialização Clássica, Neoclássica e da Informação. Sendo assim, o setor de RH passou por três fases: Relações Industriais, Recursos Humanos e GP.

> *A Era da Industrialização Clássica está compreendida no período logo após a Revolução Industrial que se estendeu até a primeira metade do século XX. Durante o período da Revolução Industrial, entre crises e prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática. O autor afirma ainda que o sistema era caracterizado pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas (SANTOS; CÂMARA, 2012, p. 6).*

Por volta de 1950, o Departamento de Relações Industriais se transformou em Departamento de Pessoal por meio de tarefas mais distintas como a relação entre empresas e sindicatos. Tudo se restringia às atividades burocráticas e operacionais.

> *Mudanças mais aceleradas dentro dos setores de RH começaram a surgir. A Teoria Clássica foi substituída pela*

> *Neoclássica. O Modelo Burocrático se torna Estruturalista e a Teoria Comportamental substitui a das Relações Humanas. O setor de RH não tinha mais só por finalidade intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos entre o capital e trabalho: seu grande objetivo era, acima de tudo, administrar as pessoas. Surgem então os Recursos Humanos (SANTOS; CÂMARA, 2012, p. 8).*

Durante a década de 1950, a gestão de pessoas evoluiu para Teoria Comportamental, que levava em conta a motivação e o comportamento humano no trabalho. Foram surgindo nesse mesmo período as teorias da motivação, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria das Expectativas de Vromm (ULHOA, 2023).

Após a Segunda Guerra, mais especificamente em meados dos anos 60, o termo Administração de RH ganha mais realce e popularidade causando mudanças rápidas em todo o mundo, conforme afirma Casas et al., (2023, p. 20) *"nesse período maior ênfase ocorre nos processos de gestão introduzindo indicadores quantitativos, além do surgimento de novas tecnologias"*. Há uma impulsão muito grande em direção ao progresso.

Por outro lado, no Brasil, após o período da Segunda Guerra, tem-se início a fase Jurídico-Trabalhista da Administração de RH que segundo Casas et al. (2023, p. 21), *"o estado começa a intermediar a relação empregado – empregador e benefícios como a Consolidação da Leis Trabalhistas (CLT) e o Ministério do trabalho são conquistados"*. Após esse período, o país passa por interferências bem acentuadas do modelo americano fortalecendo os sindicatos. A fase tecnicista abre espaço para que os níveis hierárquicos organizacionais se

evidenciem e sejam inseridas práticas de recrutamento, seleção e treinamento.

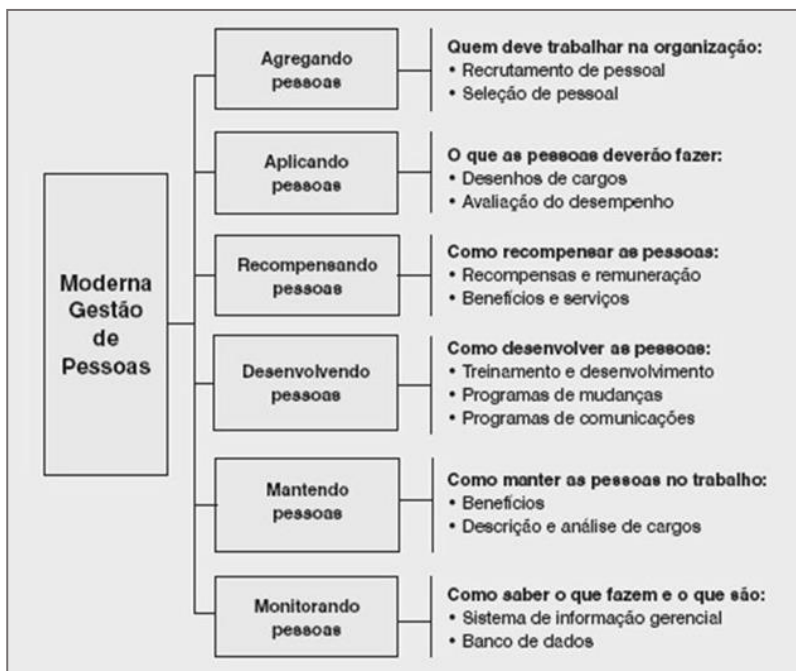
O Brasil, portanto, passa de uma fase a outra em conformidade com as interferências vindas de fora e à entrada das multinacionais. Mas, em outras partes do mundo ocorria a transição de Administração de RH para a GP.

> *A relação entre organização e colaborador será mediada estrategicamente pela GP com o intuito de alinhar expectativas ou necessidades pessoais como: realização; crescimento; segurança; reconhecimento; e qualidade de vida; etc; com as organizacionais como: crescimento; produtividade; lucratividade; e maximização de resultados. Em virtude dessas necessidades e objetivos é preciso que exista uma consonância entre organização e indivíduo, onde à medida que os objetivos individuais são sanados os organizacionais serão alcançados (CASAS et.al, 2023, p. 21).*

Ocorre uma estreita relação entre trabalho e trabalhador, na qual o trabalho será proveitoso se o trabalhador estiver bem em suas expectativas e necessidades. Esse é o ponto fundamental da gestão de pessoas na atualidade.

De acordo com Ulhoa (2023), a partir dos anos 1980, a gestão de pessoas passa ser mais estratégica e orientada para resultados, surgindo um processo de atuação de Gestão por Competência, que busca a identificação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, com intuito de alcançar objetivos organizacionais.

Segundo Author (2016), o modelo de gestão de pessoas atual começou sua formação no início do século XXI. Atualmente o setor, vai além de assuntos burocráticos, hoje ele tem o objetivo de treinar, desenvolver, recompensar, inspirar o colaborador, garantindo o aproveitamento do seu talento. De acordo com Chiavenato (2005), a gestão de pessoas moderna possui seis processos representados na figura acima e que serão descritos nos tópicos a seguir.

Figura 1: Processos da Moderna Gestão de Pessoas

Fonte: ResearchGate. Disponível em: <https://www.researchgate.net/figure/Figura-01-Os-principais-processos-de-Gestao-de-Pessoas-Fonte-CHIAVENATO-200528_fig1_298338557> .

Processo de Agregar Pessoas

Nos dias de hoje, quando se fala de recrutamento e seleção, é possível dizer que isso compete à utilização de uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas nas organizações, o agregar pessoas. É por meio dela que as organizações vêm observando o valor das pessoas que a compõe, não apenas como mão de obra, mas como parceiros (GUIMARÃES et al., 2001).

O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos. De acordo com Chiavenato (2009), para que aconteça eficácia, se deve fazer em escala suficiente para fornecer o processo de seleção e permitindo que funcione. Pois se trata de um sistema de informação que propõe a divulgação de oportunidades de emprego.

De acordo com Goulart (2023), esse processo tem como foco a integração de novos talentos e se inicia antes mesmo dos processos de recrutamento e seleção. Se inicia na fase de planejamento, onde são alinhados os objetivos da empresa com os recrutadores. É de suma importância que a organização venha estruturar esse processo com dedicação, para isso o setor precisa analisar cada candidato, suas experiências profissionais e habilidade pessoais e interpessoais, para garantir que ele seja adequado ao cargo e assim contribuir para o sucesso do negócio.

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento interno é quando a organização preenche a vaga através do remanejamento de funcionários por meio de transferências (movimentação horizontal ou lateral), promoção

(movimentação vertical) ou transferência com promoção (movimentação diagonal). Geralmente podendo incluir programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira.

O recrutamento externo é quando a busca se concentra em candidatos disponíveis no mercado, com isso há entrada de novos talentos. Porém esse processo é mais lento e precisa de muita atenção dos recrutadores para a seleção de candidatos bem alinhados com o objetivo proposto pela empresa e a cultura organizacional (FERRACCIU, 2023).

Já no recrutamento misto, as organizações nunca utilizam apenas um processo de recrutamento, sempre que há o preenchimento da vaga existente na empresa por um colaborador, ocorre o recrutamento interno, ou seja, o mesmo deverá ser substituído por outro indivíduo, que produz uma vaga que necessita ser preenchida através do recrutamento externo. É imprescindível que leve em consideração o alinhamento do candidato com a cultura da organização, independentemente do tipo de recrutamento escolhido (CHIAVENATO, 2002).

A área de seleção do pessoal é a responsável pela escolha de candidatos de acordo com o perfil da empresa. Para Chiavenato (2009), o objetivo da seleção é buscar entre os candidatos recrutados os mais adequados para a vaga, visando grande eficácia do desempenho pessoal, assim como o sucesso da organização.

De acordo com Chiavenato (2005), a seleção é classificada em cinco passos, para que se tenha êxito na escolha do candidato adequado, é necessário seguir as técnicas apresentadas na figura 2:

Figura 2: Técnicas de seleção

Entrevista	Ela é de grande importância na seleção é a mais utilizada e pode afetar diretamente a decisão final, ela é o primeiro contato entre o candidato e o gestor, sendo necessário ter um bom planejamento.
Prova de Conhecimentos	São ferramentas para avaliação de habilidades e conhecimentos adquiridos por meio de estudo, da pratica e do exercício. Visam avaliar o grau de conhecimentos profissionais e técnicos necessários para a vaga, geralmente através de provas orais, escritas e práticas.
Testes Psicológicos	Utilizado para análise de aptidões e perfil, que poderão impactar no desempenho de funções. São uma ferramenta objetiva e combinada de amostras para analisar o comportamento humano de maneira padronizada, para que seja utilizada como comparação baseada em pesquisas estatísticas.
Testes de Personalidades	Tem a função de analisar indivíduos através da personalidade e temperamento. Um traço da personalidade é capaz de fazer uma pessoa se destoar das demais, avaliando decisões, orientação profissional, diagnósticos de personalidades, entre outros.
Testes de Simulação	As técnicas de simulação são basicamente dinâmicas em grupos, sendo psicodrama a principal técnica, visando analisar o comportamento da pessoa de maneira isolada ou em grupo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

O processo de agregar pessoas é essencial para que a organização alcance seus resultados, atraindo e selecionando candidatos de acordo com a cultura organizacional, é importante que seja bem estruturado e a que a empresa aja de

maneira justa e transparente promovendo a inclusão e a diversidade (GOMES, 2023).

Processo de Aplicar Pessoas

Os processos de aplicar pessoas são divididos em três fases. Primeiramente se refere ao cargo, em seguida sobre a descrição e analise do cargo, e finalmente a avaliação de desempenho. Esse processo pode variar de acordo com cada organização (PIZOLOTTO; DREWS, 2009).

Segundo Chiavenato (2010) a descrição do cargo explica o cargo, como o indivíduo vai realizar as tarefas, como se dará a realização, por que irá realizar e quais as condições de realização. Em resumo, é uma explicação de forma simples das principais atividades e responsabilidades que consiste o cargo em questão.

De acordo com Lacombe (2008), após a definição do cargo é possível avalia-lo, sendo necessário cada cargo ser analisado nos requisitos, esforços e responsabilidades que será requerido do ocupante.

A avaliação de desempenho segundo Chiavenato (2010) pode ser definida como *"uma apreciação pautada de cada indivíduo, em função de suas atividades, das metas e resultados almejados e de seu potencial desenvolvimento"*.

São diversos maneiras de avaliação existentes, geralmente realizada pelo supervisor, porém uma das maneiras mais utilizadas para avaliação é o modelo de avaliação 360 graus, que consiste que todos os colaboradores ativos da organização se autoavaliam e recebem avaliação de

seus colegas, isto é, todos avaliam todos (PIZOLOTTO; DREWS, 2009).

Processo de Recompensar Pessoas

Esse processo consiste em recompensar as pessoas pelo trabalho exercido. De acordo com França (2012), o reconhecimento por parte da organização é fundamental e necessário, por meio de recompensas, sendo elas: as promoções, treinamentos e capacitações, eventos e a remuneração.

Conforme Chiavenato (2012), a remuneração pode ser classificada de 3 tipos: 1 - Remuneração Básica: constituída pelo salário mensal ou por hora; 2 - Incentivos salariais: composto pela comissão ou bônus, participação nos lucros, entre outros; 3 - Benefícios: formados por plano de saúde, plano odontológico, previdência privada, seguro de vida, auxilio alimentação, entre outros.

Segundo Mello (2022), esse processo possui um papel importante para a gestão de pessoas, já que os colaboradores trabalham em busca de expectativas e resultados. Diante disso, é necessário que as organizações venham desenvolver sistemas de remuneração competentes para proporcionar motivação, interesse e retenção das pessoas em continuar na organização.

Processos de Desenvolver Pessoas

O processo de desenvolver pessoas se compõe na capacitação e aperfeiçoamento do desenvolvimento pessoal e

profissional de um indivíduo. Para Chiavenato (2010), esses processos ocorrem em 3 etapas: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

A primeira etapa do desenvolvimento é o treinamento, que segundo Chiavenato (2010) consiste em ensinar aos novos colaboradores as habilidades necessárias para exercer suas funções. Seu foco é orientado para buscar aperfeiçoamento de habilidades e capacidades.

A etapa do desenvolvimento tem o foco em aumentar ou gerar novas habilidades para ocupação de um cargo futuro, que possui procedimentos organizados e pontuais, para que as pessoas adquiram conhecimentos conceituais e teóricos para alcançar objetivos (PIZOLOTTO; DREWS, 2009).

Para Chiavenato (2010), o processo de desenvolvimento organizacional necessita de um esforço, a longo prazo, com o apoio da direção, tornando eficazes os processos de resolução de conflitos. Segundo Dutra (2017) a organização passa seu conhecimento para as pessoas, acrescentando e as preparando para novas situações, as pessoas ao desenvolverem suas capacidades, transferem seu aprendizado, preparando a organização para novos desafios.

Processos de manter as pessoas

O processo de manter as pessoas é utilizado para que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados despertando o interesse em se manter na empresa por longo prazo, que inclui higiene, segurança e qualidade de vida do trabalhador. Para Chiavenato (2010), a higiene do trabalho está diretamente

ligada com condições ambientais do local, que visam a saúde física e mental, como o bem estar das pessoas. Nesse contexto, a higiene pode envolver questões como local, iluminação, ruídos, ventilação, entre outros.

A segurança do trabalho estabelece uma série de medidas técnicas, educacionais, medicas e psicológicas para a prevenção de acidentes, com orientação para a prática preventiva e eliminando situações e atos inseguros (PIZOLOTTO; DREWS, 2009).

Segundo Lacombe (2008), a insegurança é uma ocorrência grave, tanto para o acidentado, quanto para a organização, já que isso representa custos, que se elevam de acordo com a gravidade da situação. Sendo assim é necessário que as organizações busquem maneiras, apoio de técnicos e materiais de prevenção, a fim de evitar ocorrências.

A qualidade de vida envolve aspectos físicos, ambientais e psicológicos no ambiente de trabalho. No que tange a qualidade de vida no trabalho implica profundo respeito pelas pessoas, e para que seja alcançada, grandes níveis de qualidade e produtividade, as organizações necessitam de pessoas motivadas (CHIAVENATO, 2010).

As organizações devem continuamente buscar programas de qualidade de vida no trabalho, que venha atender suas necessidades, como: programa de bem estar, promoção da saúde e segurança, capacitação de funcionários, entre outros. Através dessas atitudes a organização poderá garantir melhor produtividade e qualidade (CHIAVENATO, 2005).

Processos de monitorar pessoas

Segundo Mello (2022), esse processo consiste em acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas, conforme o planejado, garantindo que os objetivos sejam alcançados, incluindo banco de dados e sistemas gerenciais.

Para Chiavenato (2010) os sistemas gerenciais são planejados para a colheita, armazenamento e disseminação de informações, permitindo eficácia na tomada de decisão. O objetivo desse processo é apresentar como as organizações determinam os recursos de monitoramento profissional, não com intuito de fiscalizar a execução de regras, mas sim em relação as metas e objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO 2008).

Segundo Rios (2019) é necessário que a organização tenha essa ferramenta de monitoramento, pois trazem melhoria nas suas competências e competitividade. Para o setor de Recursos Humanos, esses processos englobam o setor: planejamento estratégico, formulação de objetivos e programas, registro e controles e relatórios operacionais, auxiliando as empresas no planejamento e na tomada de decisão para atingir o sucesso organizacional.

A Inovação Gerencial nas Práticas de Gestão de Pessoas

A partir de todas as transformações ocorridas no processo de Gestão de Pessoas que culminaram na atual metodologia aplicada dentro das organizações é perceptível que esta é uma das áreas mais suscetíveis a constantes

mudanças em pleno cenário competitivo pelo qual as empresas perpassam. Tais mudanças ocorrem pelo fato do setor ter deixado de ser apenas administrativo para então ser *"responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação"* (CHIAVENATO, 1999, p. 130).

É possível afirmar que *"a tecnologia da informação surgiu da necessidade de se estabelecer estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações"* (BAZZOTTI; GARCIA, 2006, p. 03). Não poderia ser de outra forma esse entendimento, pois, se há um fortalecimento na relação da organização com seus colaboradores em prol de uma melhor produtividade, a tecnologia da informação contribui ativamente com todas as ferramentas essenciais de forma que o trabalho se desenvolva com excelência e qualidade.

Bazzotti e Garcia (2006, p. 4) afirmam que o processo de gerar informações de qualidade e apresentá-las em tempo hábil para que sejam tomadas as decisões de suma importância.

> *Com as melhorias oferecidas pela Tecnologia de Informação, as empresas podem ter novas oportunidades comerciais, permitindo a expansão para novos mercados ou novos segmentos de mercados existentes. Ainda que isso signifique enfrentar muitas barreiras, principalmente no que tange ao custo elevado de investimento e complexidade da tecnologia de informação (BAZZOTTI; GARCIA, 2006, p. 5).*

O processo de gestão é tão fundamental, que Ávila (2015, p. 15) relata que *"entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão"*. Por se tratar de uma área sujeita sempre a mudanças, a Gestão de Pessoas causa também mudanças nos cenários sociais e renovação de tecnologias que enfrentam altos e baixos constantemente, podendo ainda ser caracterizada por lidar com a geração e organização de características próprias, ou seja, lidar com pessoas únicas, que nem sempre podem ser forçadas a se enquadrarem nos moldes já estabelecidos Ávila (2015, p. 15).

Corroborando com tais premissas Souza e Gonçalves (2021, p 10) alertam para o fato de que: *"quanto maior e melhor for o conhecimento do setor de gestão de pessoas sobre os funcionários, melhor se dará a liderança, orientação e gestão; a melhoria e qualidade ocorrem pela busca".*

A necessidade do Sistema de Informação (SI) nas empresas surgiu devido ao grande e crescente volume de informações que a organização possui. Com o Sistema de Informação estruturado a apresentação das informações necessárias e também já propiciando uma visão das decisões, a empresa garante um grande diferencial em relação à concorrência, e os gestores podem decidir mais rápido e com informações mais seguras. A exigência do mercado competitivo, dinâmico e principalmente globalizado motiva as empresas a operarem com um sistema de informação eficiente, garantindo níveis mais elevados de produtividade e eficácia (BAZZOTTI, 2006).

A Era da Informação caminha lado a lado com o processo de gestão e suas constantes mudanças. Desse modo, não há como fugir de uma realidade que exige cada vez mais de gestores para a manutenção da competitividade da organização no mercado, levando o processo de gerir pessoas para junto da estratégia organizacional.

Recursos Humanos e Estratégia

Recursos Humanos estratégicos é uma abordagem de gestão de pessoas que se concentra em alinhar as práticas de recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização. De acordo com Walker (1992) a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia de negócios da organização, independente do porte ou do ramo de atuação.

Segundo Mello (2022) quando a organização passa a considerar área de gestão de pessoas como oportunidade de resultados e não como custos, passando a ser uma estratégia em relação à gestão de pessoas. O foco deve ser no desenvolvimento de competências, para um resultado satisfatório. Diante disso Almeida et al. (1993) descreve que as principais características da gestão de pessoas estratégica são: considerar impactos do ambiente interno e externo; reconhecer o impacto da competição e a dinâmica no mercado; apresentar foco a curto e longo prazo; tomada de decisão com escolha rápida e assertiva; considerar todos que fazem parte da organização sem exceções; integrar a gestão de pessoas com todas as estratégicas funcionais e corporativas.

O comprometimento entre a gestão de pessoas e a estratégia de negócios afeta diretamente o desempenho da empresa e precisa ser considerando não somente na parte teórica, mas também na prática organizacional como um todo. A falha desse alinhamento provoca contratação de pessoas inadequadas à cultura ou ao negócio, alto custo, desempenhos não condizentes, dificuldades na retenção e motivação de talentos, entre outras (LIMA; TEIXEIRA, 2000).

Para Gratton (2000), as estratégias de gestão de pessoas contribuem para perspectiva futura e são imprescindíveis para ações necessárias e como devem ser realizadas, que o sucesso de uma estratégia não está na sua formulação e sim na sua execução.

A gestão de pessoas nas práticas da administração

Há um modelo específico de Gestão de Pessoas que envolve um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no local de trabalho (FISCHER, 2001).

Essa é uma realidade que vem sendo trabalhada pelas empresas fortalecendo os esclarecimentos de Chiavenato (1999), que aponta que a administração se constitui na forma de utilizar os diversos recursos organizacionais, humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia com a finalidade de alcançar objetivos e atingir elevado desempenho de maneira eficiente e eficaz. Conforme Paula et al., (2016, p. 22) *"as organizações foram obrigadas a olhar com mais atenção para*

o setor de gestão de pessoas. Pois é através dele que se recruta, desenvolve e avalia toda uma organização".

> *Uma empresa que não estimula seus funcionários mostra que falta uma visão de futuro. Problemas como este não trazem melhorias às práticas da organização. A falta de motivação dos servidores é fruto da ausência de uma política de reconhecimento funcional e financeiro com base nas competências efetivamente adquiridas (MARQUES, 2015, p. 45).*

Os funcionários são um meio de crescimento corporativo e isso deve ser reconhecido pelas empresas através de ações que os façam se sentirem importantes e bem capacitados para a função que exercem.

> *O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos (MARQUES, 2015, p. 48).*

O potencial humano deve ser estimulado não apenas nos aspectos que se referem às habilidades técnicas e cognitivas, como também a habilidade de agir, solucionar

problemas, resolver situações. Trata-se de um investimento no capital humano para que ele traga excelentes frutos à empresa. Porém, há o outro lado envolvido que é o comprometimento dos colaboradores. Esse investimento não pode ser unilateral, precisa haver o reconhecimento mútuo entre funcionários e empresa.

> *O comportamento organizacional se refere a comportamentos relacionados a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento. Também incluem motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças, conflitos (ÁVILA, 2015, p. 67).*

A melhoria da eficácia organizacional depende muito do comportamento organizacional, pois, ele envolve atitudes e comportamentos humanos. É fundamental que as empresas tenham gestores que compreendam seus colaboradores e desenvolvam estrategicamente o ambiente de trabalho.

Quando falamos de funcionários, a empresa precisa ter o olhar de que está com uma proposta desafiadora, pois o fator humano não exige envolvimentos múltiplos entre gestores, colaboradores e ambiente organizacional. Dutra (2014, p. 32) afirma que *"gerenciar pessoas é um desafio constante e exige habilidade e competência, pois as expectativas organizacionais nem sempre possuem convergência para com as dos profissionais que atuam na organização".*

A gestão de pessoas caminha para um processo de integração quando conseguem desenvolver adequadamente os pilares básicos do setor dentro da empresa: 1) prover as organizações de pessoas necessárias (provisão), 2) aplicar elas aos seus cargos e funções (aplicação), 3) manter as pessoas trabalhando (manutenção), 4) desenvolver as pessoas quanto as suas atribuições e funções (desenvolvimento) e 5) controlá-las (monitoração) acompanhando o envolvimento nas funções realizadas (PAULA; NOGUEIRA, 2016), o que resulta no chamado desenvolvimento de competências, que pode ser definido como um processo que objetiva:

> *[...] ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade; apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional; estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento (MARQUES, 2015, p. 49).*

Corroborando com essa discussão, Santos e Câmara (2012) ressaltam que um bom modelo de gestão pode ser identificado quando é possível visualizar claramente como ele contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e como o engajamento profissional se dá entre as diversas equipes dentro da empresa.

Metodologia

Para o presente estudo o método utilizado foi a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. No primeiro momento foram realizadas analises de textos em livros, artigos e sites confiáveis, no que diz ao setor de gestão de pessoas, a indústria 4.0 e planejamento estratégico, na intenção de identificar a importância dos recursos humanos desde o processo de contratação, os desafios e a adaptação à revolução 4.0. Por isso é considerada uma pesquisa flexível com objetivo de conceder uma visão geral, tipo semelhante ao estudo e intervenções a serem propostas (GIL, 1999).

Segundo Martins (2001) a pesquisa bibliográfica tem como objetivo a explicação e a análise de um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, teses, artigos, documentos que contribuem para a execução do trabalho, entre outros. Para isso é necessário que tenha um planejamento, desde a escolha do tema a sua finalização.

Para Gil (2007) a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador uma visão mais ampla comparada a pesquisas especificas como exemplo estudo de casos. Livros, publicações periódicas possibilitam o agrupamento de informações até então desenvolvidas, facilitando o caminho para novas pesquisas a respeito dos assuntos abordados.

Este estudo aborda uma metodologia de pesquisa qualitativa que tem por característica o desenvolvimento conceitual, de fatos e ideias a partir de dados encontrados associados ao problema de pesquisa. De acordo Pereira (2019) a pesquisa qualitativa tem por característica o estudo da

complexidade do problema, não exige uso de métodos e técnicas estatísticas, tem caráter descritivo.

A análise de dados se desenvolve diante de premissas bibliográficas de estudos já produzidos sobre a temática da gestão de pessoas atrelada à indústria 4.0, viabilizando a construção das considerações finais que levaram ao entendimento de que as constantes inovações no mundo globalizado exigem cada vez mais estratégias capazes de promover desenvolvimento, comprometimento e engajamento dos colaboradores nas organizações.

Desafios da Gestão de Pessoas na Indústria 4.0

Segundo Revista Digital *FIA Business School* (2021) a indústria 4.0 trouxe consigo uma série de mudanças disruptivas como adoção de tecnologia da automação, inteligência artificial, internet das coisas e computação em nuvem, que estão transformando a forma como as empresas produzem, gerenciam e distribuem seus produtos e serviços. Esse argumento corrobora com as ideias de Chiavenato (2009), ao explicar que empresas que somente visam lucros e que superam suas atividades sem se preocupar com o pessoal perdem seu planejamento, motivação e comunicação. Já as que alcançam sucesso, são aquelas que priorizam a qualidade das atividades e condutas relacionadas a motivação e satisfação dos colaboradores.

De acordo com Vassallo e Jacobs (2019) a implementação das mudanças advindas da constante revolução tecnológica somente terá êxito se as pessoas

souberem analisar e interpretar dados que ajudem na tomada de decisões e que beneficiem a organização. Para mudanças de hábitos ou cultura é necessário mais que um acordo, é preciso adotar procedimentos técnicos, comportamento para solução de problemas e gestão de processos. Ou seja, alinhamento das práticas de trabalho e habilidades.

Na era da indústria 4.0 a gestão de pessoas passa por alguns desafios como quebra de padrão de empresas tradicionais (a gestão vem sofrendo dificuldades na contratação de colaboradores com *skills* mais elevadas); apoio da alta gestão (acabam dependendo da tomada de decisão da alta gestão que nem sempre está aberta a diálogos); implementação de uma cultura forte (identificação dos profissionais que serão desenvolvidos e os que não serão); lidar com as diferenças gerenciais (para a geração mais antiga, nem todos estão aptos a tecnologia e isso acaba gerando um desconforto); e para superar esses desafios é necessário o aperfeiçoamento das competências do capital humano; a credibilidade para que se gere confiança entre colaborador e gestão, além do alinhamento entre objetivos da organização, planejamento estratégico e as pessoas (CHIAVENATO, 2012).

Comprometimento organizacional, inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas

No intuito de tornar a gestão de pessoas mais preparada para o futuro, Furbino (2021) esclarece a necessidade de se fazer conhecer as expectativas e metas organizacionais para todos os envolvidos na empresa. Aplicar

essas premissas dentro da realidade significa aproveitar os benefícios que elas trazem. Esta autora compactua com a ideia de que nem sempre esse trabalho é fácil e que muitos gestores acabam desistindo, mas ela orientações para se praticar:

> *Engaje os líderes: Essa ajuda permitirá que cada setor possa aproveitar toda a inovação trazida pelas tendências observadas, evitando que cada área atue em um ritmo diferente. Identifique os gargalos: Para que as tendências da gestão de pessoas possam fazer a diferença no seu RH, é importante ter em mente quais aspectos do trabalho precisam de atenção. É nesse momento em que você deve se basear nos dados disponíveis para constatar as suas principais necessidades. Amplie seu ponto de vista: vale a pena investir tempo para interagir diretamente com as equipes e apresentar as ideias de forma contextualizada. O medo da mudança geralmente é o medo do novo, então é importante adaptar cada discurso adequadamente. Trace novas rotas quando necessário: tendo em mente as suas necessidades e os movimentos de mercado mais interessantes, é preciso identificar os encaixes com a sua empresa. Tenha atenção aos dados coletados: tendo em mente as suas necessidades constatadas no início, é necessário fazer comparações que mostrem o que melhorou ou piorou após essas transformações. Em caso positivo, o próximo passo é continuar aprimorando a sua abordagem. Se os resultados não forem bons, não desfaça todo o seu esforço: analise cuidadosamente o que deu errado e encontre uma solução que mantenha a sua empresa no caminho da inovação (FURBINO, 2021, p. 56).*

Líderes competentes são essenciais para o desenvolvimento e sobrevivência de uma empresa, pois somente com bons líderes essas organizações poderão

desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. A liderança é, portanto, fundamental para que a condução de pessoas ocorre eficazmente; nesse processo, o conhecimento da natureza humana deve ser uma das características do líder (ÁVILA, 2015).

Além disso, o líder precisa enxergar os pontos que merecem mais atenção e investir nos potenciais que se apresentam na figura de seus colaboradores. Faz-se necessário salientar que a oferta continuada de treinamentos e desenvolvimento de pessoas garante a modernidade e o fortalecimento da estrutura organizacional, investindo no capital intelectual, transmitindo atitudes e conhecimentos, capacitando pessoas e criando condições para que se utilizem de suas habilidades.

A implementação da gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas é o processo de analisar e compreender o cenário interno e externo das organizações, a fim de alcançar os principais objetivos. Para alcançar os resultados esperados, será necessária uma equipe engajada e alinhada com o escopo de seu planejamento, pois as organizações possuem envolvimento com pessoas para atuar, produzir bens e serviços, aproximando de seus clientes e disputando a preferência (HARRISON, 2015).

Conforme Gil (2009), as pessoas precisam ser vistas não apenas como funcionários, mas sim como parceiras das organizações, já que elas possuem conhecimentos, habilidades, inteligência e competências para contribuir com a empresa no

objetivo de alcançar os resultados propostos. Sendo assim, as pessoas fazem parte do capital intelectual da organização.

Segundo Ulrich (2010) é notável a necessidade de um novo modelo de gestão estratégica, pois as empresas de sucesso vão ser aquelas capazes de adequar as transformações do mercado e adaptar ao novo cenário, de ter um gerenciamento eficiente, ter um bom comprometimento, a colaboração do trabalhador e propiciar condições para uma mudança consistente.

De acordo com Dutra (2017) o crescimento da organização é relacionado diretamente com a capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas, isto é, as organizações necessitam das habilidades e competências de seus colaboradores, com a sua função de incentivar e desenvolver, já do outro lado tem as pessoas, que utilizam as organizações como ponte para atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

O planejamento de recursos humanos faz uma conexão entre a ambiente externo da organização e as condições do quadro de pessoal, com base em seus objetivos futuros e aqueles esperados pela organização. Neste caso, ainda que a que seja ampla a quantidade de informações disponíveis e o tempo limitado, é essencial identificar, analisar e processá-las (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013).

De acordo com Lacombe (2011) as atividades da gestão de pessoas começam com a uma equipe eficiente, de forma que as pessoas certas estejam nos lugares certos. Em um ambiente competitivo, é essencial a busca de profissionais capacitados e alinhados com os objetivos da empresa, para

alcançar o sucesso organizacional. Cada organização possui suas diretrizes de processos, culturas e objetivos, logo não existe uma equipe ideal para todas as situações. Sendo necessário que colaboradores estejam engajados nas tarefas, para alcançar os resultados esperados.

Diante de um mercado de constantes transformações, as empresas precisam saber a importância do desenvolvimento e inovação de seus negócios. Para isso é necessário que a organização se estruture estrategicamente projetando e definindo seus objetivos. Planejamento significa projetar possíveis acontecimentos em determinado período e estabelecer possíveis procedimentos, especulando cenários desfavoráveis e mantendo o foco de alcançar os objetivos propostos (CHIAVENATO, 2002).

O desenvolvimento de habilidades organizacionais envolve pessoas e a maneira como os profissionais são inspirados, gerenciados, desenvolvidos e recompensados. Essas questões são relevantes na formação da competência organizacional. Portanto, a inovação procede de pessoas que inseridas no contexto da organização, apresentam novos tecnologias, processos e recursos para alcançar as estratégias estabelecidas (FERNANDES, 2013).

De acordo com Dutra (2004) a noção de competência está envolvida com estratégias estabelecidas, sendo um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, que são identificadas independentemente da entrega efetiva pelos colaboradores em todas as atividades.

É necessário que a área de gestão de pessoas tenha uma orientação estratégica, para que as organizações sejam

capazes de desenvolverem e motivar as competências dos colaboradores, que são essenciais para alcançar a efetividade da empresa (AMORIM; SILVA, 2011).

Uma das formas de alinhar a gestão de pessoas à estratégia competitiva da empresa é a adoção de um modelo de gestão de competências, que propõe garantir habilidades. Conhecimentos e atitudes dos funcionários, essenciais para a realização do planejamento estratégico definido, estejam disponíveis e ativados em favor da organização (LORZA; ORTEGA; ALVARADO, 2012).

Para a implementação de gestão por competências nas organizações, o primeiro passo é o mapeamento das competências. Consiste em um procedimento de conhecimento das competências que cada funcionário deve ter para se mostrar adequado para ocupar o cargo em questão. Os dados serão levantados e agrupados por similaridade e transformados em competências (RUZZARIN, 2002).

Para alcançar o objetivo da organização, é necessária uma pesquisa documental, na qual estará toda a informação relacionada a estratégia, isto é, todo conteúdo da missão, visão de futuro, objetivos e planos de ação. Após este passo realiza-se a coleta de dados com os *stakeholders* da organização, com o objetivo de mapear as competências necessárias para a empresa. Depois procede-se o detalhamento das competências existentes, através dos métodos e técnicas de pesquisa que são: entrevistas, grupo focal, observação e questionários. O último passo consiste em, tendo todos os dados, inventariar a brecha de competências e arquitetar a captação e/ou o desenvolver as mesmas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Segundo Ribeiro (2022) o mapeamento de competências mais conhecido é o CHA, que define os três pilares: 1) conhecimentos são informações necessárias pra desempenhar uma função, 2) habilidades são competências técnicas que podem ser desenvolvidas com treinamentos e 3) atitudes são ações de como ser portar diante de uma situação. Ainda de acordo com a autora, o mapeamento de competências se baseia no entendimento e organização das opções de habilidades esperadas e desenvolvidas pelo colaborador. Portando, há um planejamento para avaliar as *hard skills*, que são as competências técnicas, adquiridas através de cursos, treinamentos, formação acadêmica e afins, e as *soft skills*, que são as competências comportamentais, que estão aliados aos aspectos emocionais e comportamentais, podem desenvolver e aperfeiçoar com experiências e autoconhecimento.

Portando, para a aplicação de um modelo de gestão por competências as empresas devem ser basear no mapeamento de competências humanas essências e posteriormente a validação de uma lista de competências, que terá a função de nortear os demais processos de gestão de pessoas (SCHUTTE; BARKHUIZEN; VAN DER LUÍS, 2015; ROSA et al., 2015).

Segundo Brandão (2008), no que diz a respeito a lista de competências, organizações que alcançaram sucesso organizacional, relatam a experiencia trabalhando em dois grupos de competências: fundamentais, que são esperadas por todos os trabalhadores e especificas, que são essenciais para ocupação do cargo.

Segundo Rosa et al. (2005) após definidas as competências humanas essenciais é necessário ajustar os processos de seleção de pessoal, desenvolvimento e avalição de desempenho, para que possam estar alinhados com a estratégia organizacional.

No processo de seleção de pessoal, as entrevistas constituem um dos métodos mais utilizados para a identificação do desenvolvimento das competências que os candidatos conseguiram desenvolver durante a sua trajetória profissional (FERRAZZA; CUNHA; PINTO, 2012).

A partir da ampliação do seu espaço ocupacional é possível avaliar o desenvolvimento das competências de um indivíduo, pois quando se torna mais eficaz na sua função, tende a assumir atribuições mais complexas e agregando mais valor ao negócio (LIMA; ROCHA, 2012).

Para ter sucesso na implementação do modelo de gestão por competências, segundo Snitko*et* et al. (2015), é essencial a introdução de dois programas, um para incentivar o desenvolvimento e o outro para dar suporte a esse desenvolvimento, ou seja, um programa de treinamento e desenvolvimento juntamente com um programa de compensação.

Segundo Dutra (2002) as organizações da atualidade estão cada vez mais investindo em desenvolvimento humano, de maneira que eles venham agregar valor a empresa, ou seja, as empresas passam a se preocupar em tornar as atividades mais eficazes e alavancar a produção, através do investimento no conhecimento e aumento de competências, havendo troca de ideias e habilidades entre empresa e colaborador, gerando

uma transferência de conhecimentos entre pessoas, para o crescimento e preparação para diversas situações pessoais e profissionais.

Para que os treinandos venham se tornar aptos com habilidades de resiliência, os programas de treinamentos e desenvolvimento baseados nos modelos de competências devem acrescentar estruturas socioculturais, garantindo assim o objetivo proposto (STOKES; OIRY, 2012).

De acordo com Brandão et al. (2008) o processo de avaliação de desempenho por competências irá avaliar o nível de desenvolvimento dos colaboradores em relação às competências definidas, analisando sua eficácia, lacunas existentes e da necessidade de capitação.

Segundo França et al. (2012) a avalição de desempenho vai além de uma forma de auxilio para mensurar, isolar, observar e recompensar comportamentos e resultados alcançados, compreendendo um sistema que tem como foco a melhoria global de desempenho e produtividade ao longo do tempo.

Para reter talentos, a organização contará com uma boa gestão estratégica, cujo objetivo é promover o desenvolvimento profissional e pessoal, criando estratégicas para oferecer atrativos aos colaboradores. Quando se fala em retenção de talentos é falar em valorização, reconhecimento, crescimento, e manter o profissional interno (COSTA, 2012).

Segundo Dias (2022), um bom plano de carreira é capaz de reter bons funcionários e viabilizar o crescimento da organização por meio de um time de alta performance. O plano de carreira é um processo que faz uma estruturação

profissional do colaborador dentro da organização. Nele irá conter toda a informação, como posições hierárquicas e competências necessárias para a ocupação do cargo existente. Sua elaboração deve ser realizada de maneira estratégica, pensando no alinhamento dos interesses organizacionais e pessoais dos colaboradores, tornando-se vantajoso para todos e garantindo a sustentabilidade.

De acordo com Brasil (2023), o plano de carreiras é um conjunto de metas e ações que uma determinada pessoa estabelece para alcançar seu objetivo profissional. Com o objetivo de orientação para identificar habilidade e competências necessárias para avançar em sua carreira. O planejamento de carreira traz consigo vantagens tanto para o colaborador quanto para organização. É possível ainda destacar algumas características como: Estimulo a motivação e engajamento dos colaboradores; direcionamento para o desenvolvimento de habilidades e competências; clareza nas oportunidades de crescimento dentro da organização e atração e retenção de talentos de alta performance. Ter um bom plano de carreira de longo prazo permite que os indivíduos tomem decisões mais estratégicas e assertivas.

De acordo com Chiavenato (1999) as organizações devem focar em criar soluções e estratégias para buscar melhorar a valorização do funcionário, não apenas na melhoria de ofertas de produtos e serviços, pois as pessoas acabam se tornando a principal vantagem competitiva no negócio.

Para Reis (2003), no cenário atual em que a competitividade por espaço no mercado está cada vez maior, para que a organização obtenha sucesso, ela deve contar com

um capital humano qualificado, cujo é possível através de aprendizagem e conhecimento, garantindo assim o sucesso organizacional.

Desenvolvimento de Competências

Tendo por base a importância do capital humano analisado neste estudo, é fundamental aprofundar mais sobre a necessidade de conhecer o colaborador tão essencial para o bom andamento da empresa em vários aspectos.

As avaliações de desempenho são boas práticas que conduzem aos investimentos nos funcionários como bonificações, promoções recolocações e até mesmo demissões. São, portanto, importantes para conhecer o perfil comportamental do colaborador, suas habilidades e também fraquezas. Além disso, essas avaliações identificam como as pessoas atuam dentro da empresa, identificam as necessidades em relação às capacitações e treinamentos e ainda auxiliam nas tomadas de decisões. Fornecem informações ao planejamento estratégico feito pela empresa. Lacunas no conjunto de habilidades de um colaborador podem ser identificadas para que sejam destacadas as áreas onde há necessidade de treinamento ou aprimoramento; isso facilita o direcionamento do colaborador para as funções onde suas habilidades serão mais aproveitadas. Logo, ocorre como resultado, um autoconhecimento e crescimento pessoal desse funcionário. Todos saem ganhando com esse processo.

As avaliações de competência e desempenho são recursos indispensáveis à empresa para que, com o

desenvolvimento dos colaboradores, ela possa crescer e estar em uma excelente competitividade. Por fim, deve-se considerar que os resultados dessas avaliações diminuem consideravelmente a rotatividade de funcionários. Mais uma vez o material humano interfere de forma significativa na evolução de uma empresa.

Considerações Finais

A proposta principal foi destacar a importância de uma gestão estratégica perante a globalização. Por meio desse estudo, podemos visualizar o reflexo das novas tecnologias na gestão de pessoas advindas da indústria 4.0 e seus principais desafios destacando suas características no contexto atual. Neste ponto percebe-se a importância do capital humano para as organizações, pois as pessoas são as grandes responsáveis pelos resultados organizacionais. Tendo em vista isso, a nova gestão de pessoas, tem viés estratégico, valorizando as pessoas como fator decisivo e diferencial competitivo nas organizações.

A tecnologia vem sendo utilizada e considerada como fonte de benefícios e agilidade no setor de Gestão de pessoas, entretanto a Indústria 4.0, trouxe novos desafios aos líderes, nos quais se destaca o desenvolvimento da inteligência emocional, para lidar com diversas situações e na tomada de decisão. Inicialmente, a liderança era tratada como autoridade, com a nova gestão, passou a ter uma abordagem mais humana, que se preocupa com pessoas e seu crescimento.

A área de Gestão de Pessoas contribui no desenvolvimento das organizações como estratégia

competitiva buscando promover o desenvolvimento dos colaboradores e criando oportunidades de crescimento profissional quanto pessoal, agregando valor de maneira positiva e motivacional, pois a verdadeira vantagem competitiva não está apenas representada no financeiro ou na tecnologia, mas sim nas pessoas que fazem parte da organização. Por isso, é necessário que existam investimentos nos colaboradores, criando um planejamento de capacitação voltado para o desenvolvimento do colaborador, compatível com a necessidade da organização.

A gestão de pessoas pode ser entendida como um dos aliados mais importantes da empresa que pretende ser competitiva e trabalhar com respeito ao cliente e aos funcionários, pois investir nos colaboradores (capacitar, treinar, distribuir tarefas de acordo com perfis, dar valor ao trabalho bem executado, tornar o ambiente de trabalho acolhedor) é entender que os profissionais que nela atuam são parceiros do negócio e caminham juntos em prol de seu crescimento.

Dessa maneira, por meio de pesquisas bibliográficas, foi possível compreender que para que empresas obtenham sucesso é preciso utilizar todas a ferramentas disponíveis, fazendo da gestão de competências uma estratégia competitiva e um plano de carreira definido, pois ela é essencial para que o indivíduo se sinta valorizado e reconhecido, trazendo consigo satisfação, melhor desempenho, e outros pontos positivos, contribuindo assim para o resultado almejado.

Referências

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos, **Revista Administrativa de Empresas**, 1993.

ALMEIDA, Ana Celia. **Gestão por competências**: mapeamento de competências gerais relevantes em um escritório de advocacia. Monografia. Brasília: UniCEUB, 2008.

ALVES, Stevan Amorim. **Impactos na indústria 4.0 no mercado de trabalho**. Disponível em:https://pt.linkedin.com/pulse/impactos-da-ind%C3%BAstria-40-mercado-de-trabalho-stevan-amorim-alves. 1 de março de 2021. Acesso em: 14 de outubro de 2023.

ÁVILA, L. V. **Gestão de pessoas.** Santa Maria: UFSM, 2015.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **Reuna**. V. 16, n. 1, p. 103-119,2011.

AUTHOR, Guest**. Evolução da gestão de pessoas**. 23 de maio de 2016. Disponível em:https://cezannehr.com/pt/hr-blog/2016/05/evolucao-gestao-pessoas/

BARDIN, L. **Analise de conteúdo** Lisboa: Edição 70, 2004.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 6, n. 11, 2006.

BOETTCHER, Maicon. **Revolução industrial - Um pouco da história da indústria 1.0 até a 4.0.** Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/revolu%C3%A7%C3%A3o-

industrial-um-pouco-de-hist%C3%B3ria-da-10-at%C3%A9-boettcher, 26 de novembro de 2015. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e avaliação 360 graus. **Revista Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRANDÃO. H., BAHRY, C. P**.** Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 56, p. 179-194, abr./jun., 2005.

BRASIL, Lisa. **Plano de Carreira. Carreira e Motivação**. Disponível em:https://jobconvo.com/blog/plano-de-desenvolvimento-de-carreira/. 12 de setembro de 2023.

CAMPOS, D. **Atuando em Psicologia do trabalho**: Psicologia organizacional e recursos humanos. São Paulo: LCT, 2008.

CAVALCANTE, Z. V.; SILVA, M. L. S. da. A importância da Revolução Industrial no mundo da Tecnologia. In: Encontro Internacional de Produção Cientifica, 7.2011. Maringá. Canais eletrônicos. Maringá, 2011. **Anais...**

CASAS, Suzane Figueiredo et al. **Um estudo sobre clima organizacional e a relação entre desempenho dos colaboradores para o alcance dos objetivos institucionais**. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

______. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

______. **Gerenciando com as pessoas:** Transformando um executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2005.

______. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. Ed. 7. São Paulo: Atlas, 2008.

______. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talento à empresa. 7 ed. Barueri-SP: Manole, 2009a.

______. **Introdução à teoria geral da administração**: na administração das organizações. Edição compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009b.

______. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2010.

______. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. Ed. Manole, 2012.

COELHO, Pedro Miguel Nogueira. **Rumo à indústria 4.0.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão Industrial. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2016.

COSTA, Ana Carolina Santos**. A Importância do clima Organizacional no ambiente de Trabalho**. Monografia (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012.

COSTA; FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

DIAS, M. RH estratégico: o que é, como implantar e qual é sua missão. **Revista Digital Gupy Blog,** 28 de novembro de 2022, disponível em https://www.gupy.io/blog/rh-estrategico.

DIAS, G. Planos de carreiras**. Revista Digital Gupy Blog**, 19 de maio de 2022, disponível em: https://www.gupy.io/blog/plano-de-carreira

DELOITTE**, Industry 4.0**: challenges and solutions for the digital transformation and use of exponencial Technologies, 2014.

DUTRA, A. **Gestão estratégica de pessoas**. Palhoça-RS: Unisul, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências, conceitos e instrumentos** para a gestão de pessoas na empresa moderna. Ed. 1. São Paulo: Atlas, 2004.
______; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

FERRAZZA, D. S.; CUNHA, D. L.; PINTO, M. D. Gestão por competências: a realidade vivenciada por empresas de consultoria em recursos humanos em Florianópolis/ SC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 36-52, 2012.

FERRACCIU, Stefanie**. Recrutamento externo**: o que é, vantagens e técnicas. 08 de fevereiro 2023. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/recrutamento-externo

FERNANDES, B., R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, E. A. N. **Gestão da mudança organizacional**. Guarda: ESTG, 2019.

FRANÇA, Ana Cristina Limonge et al. **As pessoas na organização**. Ed. 10, São Paulo: Gente, 2012.

FURBINO, Isabela. **As principais tendências de gestão de pessoas para 2023.** 2021. Disponível em: https://tangerino.com.br/blog/tendencias-de-gestao-de-pessoas/. Acesso em abril de 2023.

GASPARIN, J. L.; SILVA, M. C. A. **a segunda revolução industrial e suas influências sobre educação escolar brasileira**. 2015.
Disponível em: <https://docplayer.com.br/15584876-A-segunda-revolucao-industrial-e-suas-influencias-sobre-a-educacao-escolar-brasileira.html. Acesso em: jul. 2023.
GIL, Antônio Carlos**. Métodos e técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

______. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo Atlas, 2007.

______. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. Atlas, 2009.

GUIMARÃES, M., F.; ARIEIRA, J., O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresarias da Unopar**, v. 6, n. 2, jul.-dez., 2005.

GOULART, Beatriz. **Recursos Humanos**. 14 de novembro de 2023. Disponível em:https://www.nomus.com.br/blog-industrial/processos-de-gestao-de-pessoas/

GOMES, Thales de Oliveira. **Introdução à gestão de pessoas**: Conceitos e processos básicos. 19 de março de 2023. Disponível em:
https://pt.linkedin.com/pulse/introdu%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-gest%C3%A3o-de-pessoas-conceitos-e-processos-thales

GRATTON, L. **Living strategy**: putting people at the heart of corporate purpose. Edinburgh: FT Press, 2000.

HARRISON, Jeffrey S. **A administração estratégica de recursos e relacionamentos**. 10ª Ed. Porto Alegre, Bookman, 2015.

HECKLAU, F.; GALEITZKE, M.; FLACHS, S.; KOHL, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. In 6th CLF – 6th CIRP Conference on Learning. **Factories Holistic**, v. *54,* p. 1-6, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset**. Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, F. O.; TEIXEIRA P.C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, M. A. M.; ROCHA, B. P. L. **Avaliação de programas de gestão por competências**: um estudo em organizações da região metropolitana de Fortaleza, CE. Organizações em contexto, 2012.

LORZA, A. F. M.; ORTEGA, A. M. D.; ALVARADO, P. A. L. Fundamentos un sistema de gestión humana por competências para soportar la estratégia organizacional en una pyme del sector de la indústria de las artes gráficas en Cali (Colômbia). **Estudios Gerenciales**, v. 28, n. 122-138, 2012.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional:** proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro, 2003, 182 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão - LATEC. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003.

MARTINS, G. A.; PINTO, R. L**. Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MELLO, Marcelo. **Seis processos da gestão de pessoas.** Disponível em: https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/,7 de junho, 2022. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2013.

MCKINSEY, **Industry 4.0 at Mckinsey's model factories**: Get ready for the disruptive wave, 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de**. Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PAULA; V. V.; NOGUEIRA, G. M**. A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização.** Rio de Janeiro: Inovarse, 2016.

PEREIRA, José Matias**. Manual de metodologia de pesquisa científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PIZOLOTTO, Maira Fatima; DREWS, Gustavo Arno; **Gestão de pessoas**. Ijui-RS: Unijui, 2009.

REIS, Valeria A. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais.** Rio de Janeiro, 2003.

REVISTA DIGITAL FIA BUSINESS SCHOOL, **Indústria 4.0**, 13 de agosto de 2021, disponível em https://fia.com.br/blog/industria-4-0/

REVISTA DIGITAL RH PORTAL**, Recursos Humanos:** Um guia completo sobre o setor do RH, 2020, disponível em https://www.rhportal.com.br/o-que-e-recursos-humanos/

REVISTA DIGITAL SÓLIDES, **Carreira de Rh, Gestão de Talentos**, 12 de janeiro de 2023, disponível em https://blog.solides.com.br/guia-completo-sobre-o-rh-4-0/#quais_os_desafios_do_RH_4.

RIBEIRO, E. **Mapeamento de competências: o que é, e como aplica na gestão**. Selpe Gente e Gestão, 16 de setembro de 2022. Disponível em:https://www.gruposelpe.com.br/blog/o-que-e-mapeamento-de-competencias/

RIOS, Darien. **Processo de monitorar pessoas**. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/processo-de-monitorar-pessoas. 17 de abril de 2019. Acesso em: 09 de outubro 2023.

ROSA, J. H.; BARBOSA. J. L. V.; KICH, M.; BRITO, L. A multi-temporal context-awarw system for competence management. **International Journal of Artificial Intelligence in Education**, v. 25, n. 4, p. 455-492, 2015.

RUZZARIN R. et.al. **Gestão por competência:** indo além da teoria. Porto Alegre: Sebrae/ RS, 2002.

SACOMANO, José Benedito; GONÇALVES, Rodrigo Franco; SILVA, Márcia Terra; BONILLA, Sílvia Helena; SÁTYRO, Walter Cardoso. **Indústria 4.0**: conceitos e fundamentos. Editora Edgard Blücher Ltda., 2018.

SANTOS, Marcelo Christyan dos; CÂMARA, Mauro Araújo. Gestão do Conhecimento: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 5, n. 9, p. 79-102, jan.-jun., 2012.

SOUSA, Rafaela. **Terceira revolução industrial**; Brasil escola. Disponível em: httsp://brasilescola.uol.com.br/geogrgrafia/terceira-revoluacao-industrial.htm. Acesso em 10 de outubro de 2023.

SOUZA, Ana Carolina de; GONÇALVES, José Correia. **A importância da gestão de pessoas em uma empresa fruticultora**. Disponível em: < https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/6fc25-souza,-ana-carolina-de-.-a-importancia-da-gestao-de-pessoas-em-uma-empresa-fruticultura.-tcc-2,-2021_1.pdf>. Acesso em 23/10/2023.

SCHUTTE, N.; BARKHUIZEN, N.; VAN DER SLUIS, L. The validation of a human resource management professional competence model for the South African context. **Journal of Industrial Pychology**, v. 41, n. 1, p. 1-9, 2015.

SCHWAB,K. The Fourth Industrial Revolution. Vint Research Report, p. 1-39, 2016.

SNITKO, L. T.; GASHO, I. A.; KLINDUHOVA, O. A. Competence- oriented approach to the organizations Human Resources Management in the turbulent environment. **Asian Social Science**, v. 11, n. 8, p. 65-71, 2015.

STOKES, P.; OIRY. E. Na evaluation of the use of competencies in human resource development- a historical na contemporary recontextualisation. **Euromed Journal of Businnes**, v. 7, n. 1, p. 4-23, 2012.

ULHOA, Fabricia Matos. **Origem e evolução da gestão de pessoas**. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/origem-e-evolucao-de-pessoas-fabr%C3%ADcia-matos. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2010.

VASSALO, Davide; JACOBS, Mieke. **Não perca de vista o "Fator Humano"** na indústria 4.0. Disponível em:https://www.consultdss.com.br/Fator-humano-na-Industria-40/.Acesso em 29 out. 2020.

VENTURELLI, M. **Industria 4.0: uma visão da automação industrial. Automação Industrial**, nov. 2017. Disp. nível em: https://www.automacaoindustrial.info/industria-4-0-uma-visao-da-automacao-industrial/. Acesso em: 10 jul. 2018.

VIEITES, Ana Luíza Pimentel. **Gestão de pessoas no século XXI**: Desafios e tendências para além dos modismos. São Paulo, 2019. Disponível em: https://www.pucsp.br/sites/default/files/2019-12/livro-de-gestao-de-pessoas-seculo-xxi-versao-correta.pdf.

WALKER, James W. Human Resources Planning. **Integrating the Human Resouce Function whit the Businness**, v. 14, n. 2, 1992.

ZAMBELLI, Rafael. **Gestão Operacional**. Disponível em: https://blog-pt.checklistfacil.com/pilares-da-industria-4-0/, 13 de maio, 2022. Acesso em: 13 de outubro de 2023.

Capítulo 2

Procedimento operacional padrão e suas funcionalidades dentro da organização

Daniela Ferreira Lisboa
Sílvia Danizete Pereira Barbosa

Introdução

A eficiência dos processos produtivos é um fator essencial para a competitividade das organizações no mercado. Para garantir essa eficiência, é necessário que as empresas tenham um conjunto de procedimentos operacionais padrão bem definidos e implementados. No entanto, é comum que falhas ocorram nesses procedimentos, o que pode afetar diretamente a qualidade do produto final e comprometer a satisfação do cliente. Por isso, é fundamental predizer as condições necessárias para aperfeiçoar os procedimentos padrão e identificar possíveis falhas, a fim de corrigi-las e melhorar os processos produtivos nas organizações.

O primeiro passo para aperfeiçoar os procedimentos padrão é entender como eles são executados e quais são as condições necessárias para que sejam eficazes. Para isso, é importante realizar uma análise detalhada dos processos produtivos, identificando os pontos críticos e as possíveis falhas. Com base nessas informações, é possível criar

procedimentos mais eficientes e adequados às necessidades da empresa.

Uma vez que os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) foram aperfeiçoados, é necessário monitorá-los constantemente para identificar possíveis falhas e corrigi-las imediatamente. Para isso, é fundamental implementar um sistema de monitoramento e controle de qualidade, que permita identificar os desvios e tomar as medidas necessárias para corrigi-los. Dessa forma, é possível garantir a eficácia dos processos produtivos e a satisfação do cliente.

Além disso, é importante envolver os funcionários no processo de aperfeiçoamento dos procedimentos padrão. Eles são os responsáveis por executar as tarefas diárias e, portanto, têm um papel fundamental na identificação de possíveis falhas e na proposição de soluções. Ao incentivar a participação dos funcionários no processo de melhoria contínua, a empresa cria um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado. É importante ressaltar que o aperfeiçoamento dos procedimentos padrão constitui-se em um processo contínuo que deve ser revisado regularmente. À medida que a empresa evolui e se adapta às mudanças do mercado, é necessário ajustar os procedimentos para garantir a eficiência produtiva e a competitividade no mercado.

A pergunta norteadora deste estudo deu origem ao objetivo específico que consiste em identificar como gerenciar procedimentos operacionais padrão – POP reduzindo erros e retrabalho. Para atingir tal objetivo foram estabelecidos objetivos menores na intenção de trilhar um caminho mais assertivo que forma: i) identificar os conceitos fundamentais

relacionados ao procedimento operacional padrão, tais como definições, tipos e características; ii) analisar a importância do procedimento operacional padrão na gestão dos processos produtivos da organização, bem como seus impactos na eficiência, qualidade, segurança e redução de custos e; iii) investigar as melhores práticas de aplicação do procedimento operacional padrão na gestão de processos produtivos, incluindo sua elaboração, implementação, atualização, monitoramento e avaliação.

A relevância do tema se dá pelo fato de que a gestão dos processos produtivos é um desafio constante para as organizações, que precisam equilibrar a qualidade dos produtos e serviços com a eficiência e redução de custos. Nesse sentido, a adoção de procedimentos operacionais padronizados pode contribuir para a melhoria da qualidade dos processos, redução de erros e retrabalho, aumento da eficiência e segurança dos colaboradores.

Deste modo, o estudo se justifica também pela carência de estudos sistemáticos sobre o tema, uma vez que muitas empresas ainda apresentam dificuldades na elaboração e implementação dos procedimentos operacionais padrão. A revisão bibliográfica permitirá a identificação de conceitos, características e práticas de aplicação dos POPs, visando subsidiar gestores e profissionais da área na melhoria dos processos produtivos e na garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Nesse contexto, o presente estudo de revisão bibliográfica apresenta um referencial teórico que aborda esclarecimentos sobre a padronização e a gestão da qualidade.

Na metodologia são descritos os procedimentos utilizados para desenvolver a pesquisa. Na sequência temos a análise de dados e as considerações finais.

Iniciando a temática

A padronização é uma prática que acompanha a humanidade desde os tempos pré-históricos, quando grupos se organizavam para sobreviver e aperfeiçoavam métodos de pescaria, caça e coleta. Este o ciclo de melhoria e padronização continua se perpetuando a aprimorando na sociedade atual, impulsionando a evolução de diversos segmentos (CAMPOS, 2014).

Dentro das organizações, a padronização tornou-se um fator crucial para a produção em larga escala e o desenvolvimento da qualidade. Hoje, ela está intimamente relacionada à gestão e operação das empresas, sendo um instrumento fundamental para o controle da qualidade em processos técnicos e gerenciais (CARPINETTI, 2012).

Para as organizações funcionarem de maneira eficaz, é essencial que identifiquem e gerenciem processos que estejam interligados e interativos. Com frequência, a saída de um processo está diretamente relacionada à entrada do processo subsequente. A abordagem sistemática para identificar e gerenciar os processos dentro da organização, especialmente suas interações, é comumente conhecida como "abordagem de processos" (MIRANDA, 2010).

Os aspectos operacionais e de percepção podem ser avaliados por meio de indicadores de qualidade, e o

reconhecimento pode ser alcançado por meio de processos de certificação ou acreditação. A acreditação e outras normas de certificação de qualidade representam mecanismos que podem contribuir significativamente para promover uma gestão orientada para resultados e elevar a satisfação de clientes/pacientes (usuários), funcionários/servidores e da população atendida (ALGARTE & QUINTANILHA, 2000).

Nesse contexto, compreender a construção dos conceitos de padronização e qualidade se tornou essencial para entender a importância dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na gestão organizacional. Os POPs representam uma forma de padronização que permite definir, controlar e melhorar processos produtivos, além de reduzir erros e garantir a segurança dos funcionários (CAMPOS, 2014). Portanto, um estudo sobre a importância e funcionalidades dos POPs pode contribuir para o aperfeiçoamento dos processos produtivos e a melhoria da qualidade nas organizações.

Padronização

É possível garantir tanto a manutenção da qualidade como o processo de melhoria contínua através da padronização dos processos. A qualidade é essencial em qualquer setor da sociedade. Há diversos agentes que têm interesse em garantir a qualidade dos produtos, além da empresa produtora e seus consumidores, como órgãos legisladores, fiscalizadores e organizações não governamentais (ONGs). Para que os consumidores possam saber exatamente o que estão consumindo, faz-se necessário o uso de algumas

ferramentas por parte das empresas, como padronização, certificação, rotulação, entre outras. Dessa forma, tanto as agências legisladoras como a sociedade de forma geral podem garantir a confiabilidade do que está sendo consumido (CARPINETTI, 2012).

A padronização contribui com diversos aspectos nas organizações. Campos (2014) coloca que o uso da padronização pode produzir melhorias em aspectos como qualidade, custo, segurança, prazos e processos, além do domínio do processo tecnológico. Este último diz respeito aos processos operacionais que, se não registrados, documentados, devidamente revisados e armazenados pela empresa, ficam apenas sob o domínio de quem executa. Uma vez que este colaborador não esteja mais na empresa, não há como dar continuidade no processo, pois ele leva consigo todo o conhecimento inerente às atividades desenvolvidas.

É necessário haver padronização nas empresas, incluindo sua execução em rotinas em diferentes turnos e a conformidade com padrões obrigatórios, como físicos, químicos e microbiológicos (CARPINETTI, 2012). De acordo com Campos (2014), a padronização é um instrumento fundamental para o planejamento do trabalho individual e organizacional, bem como para o gerenciamento da rotina diária, a indicação de metas e procedimentos de responsabilidade de cada colaborador. A implantação da padronização nas estratégias gerenciais é essencial para garantir o cumprimento de padrões e procedimentos fundamentados por leis e execução de controle de qualidade dos produtos.

Para fundamentar o conceito de padronização e seu desenvolvimento nas organizações, Vicente Falconi Campos é um dos pioneiros na literatura brasileira sobre o assunto. Campos (2014) acredita que a padronização não é um método estático, mas algo que deve ser continuamente melhorado para se obter melhores resultados. É importante distinguir e aplicar corretamente o termo "*padronização*" para expressar o movimento democrático que o autor descreve como um instrumento para a rotina das empresas, diferenciando-o do termo "normalização" em seu significado etimológico.

O livro de Campos (2014) traz um apêndice dedicado à designação apropriada do termo "padrão". De acordo com o autor o termo "padrão" se refere a tudo o que é unificado e simplificado em benefício das pessoas, incluindo procedimentos, conceitos e métodos de medida (metro padrão, quilograma padrão, etc.). O padrão é consensuado e pode ser alterado. Já o termo "norma", que vem do latim e significa "regra", é tudo aquilo que é estabelecido como base ou medida para a realização ou avaliação de algo, como normas de serviço, jurídicas, diplomáticas, princípios, preceitos, regras e leis.

De acordo com Bittar (2000) a preocupação com a padronização e o aprimoramento dos processos torna-se cada vez mais relevante. Entre as definições e conceitos fundamentais, destaca-se a conexão intrínseca entre Qualidade e Segurança. Pode-se afirmar que a promoção de uma maior segurança resulta em uma qualidade superior com custos mais baixos. Portanto, os serviços de saúde estão se esforçando para priorizar a qualidade e a segurança na prestação de cuidados,

promovendo uma cultura de segurança que encoraja a notificação de eventos adversos (EAs) sempre que ocorrem durante a assistência diagnóstica e assistencial. Esses eventos podem sinalizar a presença de falhas nos processos de trabalho. Além disso, à medida que novas tecnologias de suporte ao diagnóstico surgem e novos protocolos são incorporados à prática diária, torna-se evidente a necessidade de atualizar os processos padronizados para incorporar melhorias.

A padronização não se limita ao consenso, à redação ou ao registro do estabelecimento do padrão de trabalho, mas engloba toda a execução dos seus procedimentos. O autor ainda afirma que, para garantir a padronização em uma sociedade complexa como a atual, é necessário registrar de forma organizada e conduzir formalmente o treinamento no trabalho. Essa conceituação é fundamental para a elaboração do POP, pois a formação do conceito e o desenvolvimento de seus fundamentos são a base para sua produção (CAMPOS, 2014).

É importante reconhecer que as ferramentas de melhoria são de natureza cíclica, não eventos pontuais. Portanto, as organizações sempre terão áreas passíveis de aprimoramento, mesmo quando tudo parece estar funcionando bem (FARIA, 2014). Em outras palavras, a busca por melhorias deve ser constante, seguindo o ciclo PDCA. Além disso, uma vez que as metas de melhoria são atingidas, é fundamental mantê-las, consolidando os processos já padronizados e treinados, o que é representado pelo ciclo PDCA.

Um passo futuro e crucial envolve a definição de indicadores que desempenham um papel fundamental na construção de um histórico relacionado a não conformidades, produção e outros aspectos que requerem avaliações regulares para a gestão da qualidade dos serviços prestados. Esses indicadores possibilitam comparações internas e com serviços semelhantes, sendo conhecidos na gestão da qualidade como itens de controle (RICÓS, GARCÍA & FUENTE, 2004).

Gestão de Qualidade

A necessidade de manter a qualidade dos serviços torna imperativo que as instituições ajustem suas infraestruturas e procedimentos. Nesse cenário, emerge a Gestão da Qualidade, que compreende um conjunto de diretrizes orientadoras para direcionar as atividades do processo de produção em direção à satisfação completa do cliente e ao atendimento de suas demandas (MOTTA; CORRÊA; MOTTA, 2001).

A Gestão da Qualidade abarca ações que visam eliminar falhas, assegurando que os resultados sejam utilizáveis nas condições desejadas, erradicar as origens das falhas para aumentar a confiabilidade dos resultados e otimizar os processos para alcançar a máxima eficiência e eficácia.

Dentro de um contexto competitivo, o crescimento e até mesmo a mera sobrevivência do laboratório estão intrinsecamente ligados a um sistema de gestão fundamentado

na qualidade, priorizando a plena satisfação das expectativas do cliente.

A gestão da qualidade em uma empresa deve ser implementada por meio de cinco pilares: Planejamento, Controle, Garantia, Manutenção e Melhoria da qualidade. O Planejamento da Qualidade implica na elaboração e desenvolvimento de estratégias de qualidade, alinhadas com a missão do laboratório, considerando seus clientes e serviços.

Figura 1 - Sistema de Gestão de Qualidade

Fonte: Construtora LDN. Disponível em: https://www.ldn.com.br/sistema-de-gestao-da-qualidade/

O Controle da Qualidade concentra-se na conformidade com os requisitos de qualidade, permitindo a avaliação da precisão e exatidão dos métodos analíticos. A Garantia da Qualidade é fundamental para assegurar a confiabilidade de que os padrões de qualidade serão cumpridos. A Manutenção da qualidade envolve a supervisão e avaliação contínuas do sistema de qualidade, assegurando a oferta de serviços de alta qualidade a todos. Por fim, a Melhoria da Qualidade visa aprimorar o trabalho, identificando e resolvendo problemas e otimizando os processos (LOPES, 2004).

De acordo com Motta, Corrêa e Motta (2001), a qualidade pode ser conceituada como o grau de adequação dos serviços prestados, como os exames clínico-laboratoriais, às necessidades reais dos usuários. Isso envolve a prestação de serviços confiáveis, acessíveis, seguros, pontuais e com custos compatíveis. A focalização da qualidade no cliente é vista como um conceito estratégico, uma vez que o laboratório pode expandir sua presença no mercado, impulsionando a demanda por meio do esforço de compreender as necessidades do cliente e da implementação de sistemas contínuos de aprimoramento da qualidade de seus produtos e serviços.

Melhoria Contínua e Ciclo PDCA

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002) o processo de melhoramento contínuo envolve um questionamento constante dos trabalhos detalhados de uma operação, o que implica em um processo sem fim. Os autores

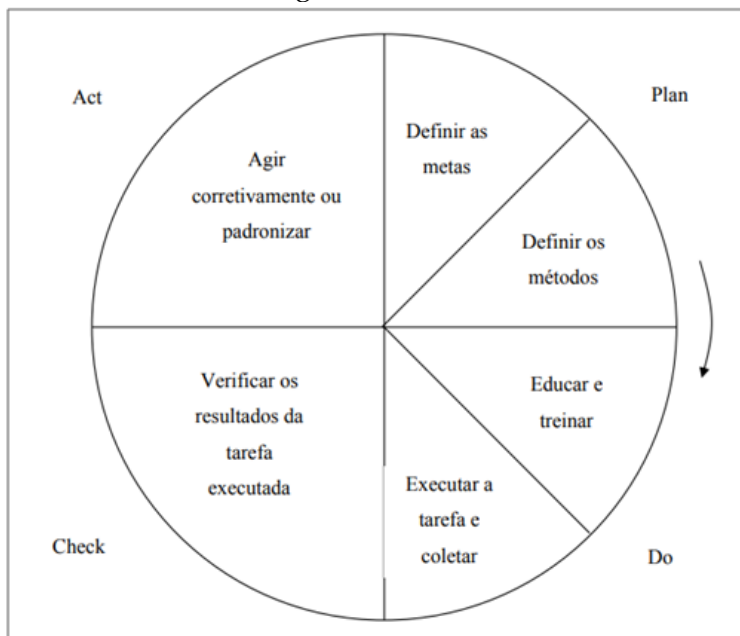
destacam que a repetição deste processo é conhecida como ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), que é uma sequência de atividades que visam a melhoria contínua dos processos. Seguindo esta mesma linha de pensamento, Júnior *et al.* (2008) afirmam que não é suficiente apenas padronizar processos, métodos, peças e componentes, mas é necessário também melhorá-los continuamente.

As empresas buscam constantemente estar atualizadas e oferecer o melhor para atender às necessidades de seus clientes e garantir a excelência na qualidade de seus produtos. Para alcançar este objetivo, muitas empresas optam pela melhoria contínua. De acordo com Carpinetti (2012), a melhoria contínua consiste em melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade para, consequentemente, melhorar de forma contínua a eficácia dos resultados e a eficiência da organização.

A prática da melhoria contínua se refere a um processo constante de atualização, seja de documentos existentes, Seja de treinamentos para os funcionários. Para que essas atualizações sejam eficientes, é necessário disponibilizar recursos humanos e materiais adequados, e isso requer comprometimento da alta direção, conforme destaca Carpinetti (2012).

De acordo com Peinado e Graemi (2007), o ciclo PDCA é o modelo mais conhecido e utilizado para a busca da melhoria gradual e contínua dos produtos e serviços, tornando os processos mais econômicos, eficientes e confiáveis. Esse ciclo é composto por quatro fases, conforme mostra a Figura 1, que garantem a qualidade na execução das tarefas e

possibilitam correções em procedimentos para adaptá-los às atividades. Como observa Júnior *et al.* (2008), o ciclo PDCA é um método gerencial que reflete a base da filosofia do melhoramento contínuo.

Figura 2 - Ciclo PDCA

Fonte: Junior et al. (2008).

Peinado e Graemi (2007) explicam que o ciclo PDCA é composto por quatro fases: Planejar (P), Fazer (D), Verificar (C) e Agir (A). Na fase de Planejamento, o processo é escolhido, desenhado e estudado, e metas são estabelecidas. Em seguida, um plano de ação é desenvolvido com parâmetros quantificáveis. Na fase de Execução (Fazer), o plano é colocado

em prática, e os dados são coletados e documentados. Na fase de Verificação (C), os resultados são analisados, e se houver dificuldades em alcançar as metas, o plano pode ser alterado e a equipe deve retornar à fase de Planejamento. Se os resultados forem satisfatórios, a equipe deve seguir para a fase de Ação (A), que consiste em implantar o procedimento como padrão e documentar as mudanças para garantir que elas sejam sempre utilizadas. É importante acrescentar as mudanças aos POPs adotados pela empresa, mas se a melhoria não ocorrer, é necessário retornar à fase anterior para evitar que ajustes sejam adotados pela equipe na forma de realizar as tarefas na empresa.

Assim, ao concluir todas as etapas do ciclo PDCA, é possível obter uma empresa padronizada de acordo com o planejado desde a primeira fase. Conforme Júnior *et al.* (2008), a execução do ciclo PDCA significa alcançar previsibilidade nos processos e aumento da competitividade organizacional. A previsibilidade ocorre quando os padrões são obedecidos, uma vez que, quando a melhoria é bem-sucedida, o método planejado é adotado e padronizado. Caso contrário, retorna-se ao padrão anterior e reinicia-se o ciclo PDCA. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), o aspecto mais importante do ciclo PDCA é que ele sempre começa novamente, tornando-se parte do trabalho diário de cada indivíduo, em uma filosofia de melhoria contínua que nunca para.

O ciclo de melhoria contínua do PDCA se destaca por envolver planejamento, inovação e consolidação dos benefícios adquiridos ou reavaliação de medidas que não atingiram os resultados esperados. É um ciclo porque ao finalizar a última

etapa, deve-se iniciar uma nova etapa de planejamento, chamada de "rodar" o ciclo PDCA. Após completar o ciclo, é responsabilidade da alta administração realizar continuamente o gerenciamento de melhoria para verificar os resultados obtidos e buscar a eficácia organizacional (CARPINETTI, 2012).

No entanto, o ciclo PDCA não é a única ferramenta da qualidade necessária para manter a melhoria contínua e a padronização. Outras ferramentas são necessárias para garantir o comprometimento dos colaboradores e a resolução de problemas. O MASP (Método de Análise de Solução de Problemas) é uma metodologia que surge do desdobramento do ciclo PDCA e é utilizada em situações indesejadas ou nas quais a empresa não está satisfeita. Essa metodologia visa atuar nos efeitos, ou seja, nos problemas, analisando as causas para resolvê-los (CARPINETTI, 2012).

De acordo com Junior *et al.* (2008), o desdobramento do ciclo PDCA em oito etapas consiste em: (a) identificação do problema, com a priorização e levantamento dos temas relacionados, definição da equipe e estabelecimento do prazo; (b) observação do problema para coleta de informações relevantes, como a frequência e características do local; (c) análise das causas do problema; (d) elaboração da estratégia e plano de ação para solucionar o problema; (e) execução da ação com a coleta de dados e registro dos resultados, além do treinamento dos envolvidos; (f) verificação dos resultados obtidos e comparação com o planejado; (g) padronização do processo a partir dos resultados obtidos e realização dos treinamentos necessários; e (h) conclusão do ciclo com o

registro do que foi desenvolvido, identificação de problemas não solucionados e planejamento dos próximos passos para solucionar esses problemas, iniciando novamente o ciclo PDCA.

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa pautada em revisão bibliográfica, não experimental com abordagem qualitativa. Na revisão da literatura foi realizado um levantamento de artigos científicos, livros, manuais de diversos autores, para análise e interpretação de matérias já publicadas cujo método permite o embasamento teórico e aprofundamento do tema.

A abordagem qualitativa na pesquisa se destaca por sua ênfase na compreensão do significado dos dados dentro do contexto em que ocorrem. Triviños (1987) enfatiza que essa abordagem busca não apenas captar a aparência superficial do fenômeno, mas também compreender suas essências, explicando sua origem, relações, mudanças e antecipando as possíveis consequências. Ao adotar a perspectiva qualitativa, os pesquisadores buscam ir além da mera coleta de dados, explorando a riqueza e complexidade das experiências e percepções dos participantes.

Por sua vez, as pesquisas descritivas, segundo Gil (1999), têm como objetivo principal a descrição das características de uma população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis. A utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados é uma marca distintiva desse tipo de pesquisa, proporcionando um retrato

detalhado e estruturado do objeto de estudo. Essa abordagem é valiosa para compreender a natureza e a extensão de determinado fenômeno, contribuindo para a formulação de hipóteses e o desenvolvimento de estudos mais aprofundados.

No âmbito da pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (2001) destacam a amplitude desse método, que abrange toda bibliografia já tornada pública sobre o tema estudado. Isso inclui uma variedade de fontes, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses e materiais cartográficos. A pesquisa bibliográfica desempenha um papel fundamental em qualquer trabalho científico, servindo como alicerce para a construção do conhecimento. Sua finalidade é proporcionar ao pesquisador um contato direto com tudo o que foi previamente explorado sobre o assunto, evitando a redundância de esforços e permitindo a elaboração de conclusões inovadoras.

A revisão bibliográfica indica o estudo atual sobre uma temática específica, já que é conduzida de modo a identificar, analisar e sintetizar as pesquisas disponíveis sobre o assunto e direciona a prática embasando-se em conhecimento científico e resultados de estudos publicados individualmente e independentes sobre o mesmo tema.

Para a coleta de dados, foi realizado um levantamento das produções cientificas, existentes na base de dados Scopus, *Web of Science* e SciELO. Para o levantamento dos artigos foram utilizadas as palavras-chave: “Procedimento Operacional Padrão”, “Padronização” e “PDCA”. Além disso, foram

utilizados também livros impressos e digitais para compor a pesquisa.

No tratamento de resultados e interpretação os resultados das categorias temáticas foram desenvolvidos e sintetizados, a critério de manejo do autor e logo em seguida interpretados, nesta fase tem destaque das informações para análise de conteúdo.

Melhoria Contínua e Padronização Estratégica

A melhoria contínua é um conceito fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações, e sua relação com o planejamento estratégico empresarial é crucial para alcançar resultados expressivos e aumentar a competitividade no mercado. O planejamento estratégico, conforme destacado por Oliveira (2007) e Chiavenato e Sapiro (2009), é um processo administrativo que direciona as atividades da empresa, promovendo práticas inovadoras e diferenciadas no ambiente competitivo.

A implementação do planejamento estratégico visa otimizar os recursos da empresa, promovendo eficiência, eficácia e efetividade. Nesse contexto, a análise SWOT, uma ferramenta amplamente utilizada no PE, desempenha um papel crucial na identificação de pontos a serem melhorados na estrutura organizacional. Isso evidencia a importância do planejamento como técnica administrativa para analisar o ambiente e estabelecer propósitos, destacando os pontos fortes e fracos da organização (CARVALHO; SENNA, 2015).

A participação dos *stakeholders*, conforme ressaltado por Carvalho e Senna (2015), é fundamental para alcançar os objetivos estipulados no planejamento estratégico. Essa abordagem destaca a necessidade de envolvimento e comprometimento de fornecedores, clientes, governo, funcionários e outros agentes relevantes. A comunicação eficiente entre os membros da organização é fortalecida pela delegação de tarefas, como indicado por Morgado e Pinho (2009).

Harrison (2005) destaca que empresas que adotam o planejamento estratégico têm maior probabilidade de obter resultados positivos em comparação com aquelas que não utilizam esse processo. Além disso, o planejamento estratégico oferece vantagens como a análise prévia dos fatores antes de decisões importantes, decisões mais assertivas, participação de todos os membros da empresa na busca de objetivos, melhoria na comunicação e utilização eficiente dos recursos, conforme mencionado por Morgado e Pinho (2009).

A implementação do plano de estratégias, segundo Freitas (2012), proporciona resultados satisfatórios, mostrando à organização seus horizontes e potenciais. Nesse sentido, a busca pela melhoria contínua é impulsionada pelo planejamento estratégico, permitindo à empresa corrigir pontos fracos e aprimorar continuamente seus pontos fortes.

No contexto das ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, como a Matriz SWOT, o Diagrama de Causa e Efeito e a Ferramenta 5W2H, destacadas por Sales (2017), essas ferramentas não apenas proporcionam um maior controle sobre os processos, mas também facilitam a tomada

de decisões e propõem soluções para problemas identificados. A aplicação dessas ferramentas contribui diretamente para a busca da melhoria contínua, permitindo à organização adaptar-se às mudanças do ambiente e aprimorar constantemente seus processos e serviços.

O método 5W2H, originado no Japão com o propósito de aprimorar o ciclo PDCA, principalmente na fase de planejamento, ganhou destaque na indústria automobilística por sua eficácia na execução das atividades dos colaboradores (SILVA, 2013). Polacinski (2012) descreve essa ferramenta como um conjunto de planos de ação que proporciona clareza na construção e comunicação, composto por sete perguntas fundamentais: o que (what), quem (who), quando (when), onde (where), por que (why), como (how) e quanto custa (how much).

Para melhor compreensão e aplicação, as sete questões são apresentadas na Tabela 1, permitindo aos gestores identificar, segmentar e estruturar as ações de forma clara e organizada (MARSHALL JUNIOR, 2010). Gomes (2018) destaca que essa ferramenta encontra sua principal aplicação em equipes de projetos, proporcionando facilidade de compreensão e acompanhamento ao definir responsabilidades, objetivos, prazos e recursos necessários.

Segundo o Sebrae (2017), o 5W2H, também conhecido como plano de ação, é uma ferramenta fácil de ser aplicada, sendo mais visível com as técnicas de gestão de qualidade e de projetos. Cada uma das sete palavras iniciais W e H corresponde a uma pergunta específica, abordando aspectos como o que deve ser feito, por que deve ser implementado,

quem é o responsável, onde deve ser executado, quando deve ser implementado, como deve ser conduzido e quanto custará a implementação.

A simplicidade e fácil utilização do 5W2H o tornam uma ferramenta versátil, podendo ser empregada isoladamente ou em conjunto com outras metodologias, como a análise SWOT. Esta última é crucial para diagnosticar a situação atual da empresa, identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Após essa análise, o plano de ação 5W2H entra em cena, implementando decisões fundamentadas na análise SWOT (SEBRAE, 2017).

Machado e Pinheiro (2016) ressaltam que o 5W2H é um método eficaz para tomada de ações, delineando objetivos e responsabilidades de cada atividade. Originado como uma ferramenta auxiliar do PDCA na indústria automobilística japonesa (GROSBELLI, 2014), o 5W2H é composto por perguntas fundamentais em inglês (What, Why, Where, When, Who), seguidas por How e How much.

A figura 3, baseada nas fases da aplicação do 5W2H conforme Martins (2017), ilustra os princípios dessa metodologia. Nagyova (2015) destaca que o 5W2H não se limita à identificação da causa raiz, mas busca facilitar a implementação de medidas corretivas e preventivas, visando eliminar a repetição de falhas e problemas. Em sua essência, essa ferramenta é uma abordagem introdutória para elucidar problemas, tornando mais simples a identificação das causas e a proposição de ações eficazes (NAGYOVA, 2015).

Figura 3 - Método da ferramenta 5W2H

MÉTODO DA FERRAMENTA 5W2H			
5W	*What?*	O que?	Que ação será executada?
	Who?	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where?	Onde?	Onde será executada a ação?
	When?	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why?	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	*How?*	Como?	Como será executada a ação?
	How much?	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Meira (2003)

Assim, o 5W2H se consolida como uma ferramenta valiosa, permitindo às organizações mapear processos, estabelecer procedimentos e direcionar recursos e esforços de maneira eficiente, contribuindo para a melhoria contínua e o alcance de resultados satisfatórios.

A análise SWOT, ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta estratégica

amplamente utilizada no Planejamento Estratégico (PE) para proporcionar uma visão abrangente do ambiente interno e externo de uma organização. Como enfatizado por Silveira (2001), essa ferramenta é essencial para informar os gestores sobre os pontos fortes e fracos da empresa, evidenciando fraquezas e ameaças que, por sua vez, permitem melhorias tanto internas quanto externas.

Figura 4 - Análise SWOT

Fonte: Casarotto (2018)

A matriz SWOT, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), encontra sua sustentação na interseção entre oportunidades e ameaças externas que podem impactar os propósitos da organização, levando em consideração sua missão, visão e valores.

A Figura 4, como exposta por esses autores, ilustra visualmente como a matriz SWOT funciona, identificando os pontos externos e internos da organização, além dos fatores que influenciam os processos de tomada de decisão dos gestores.

Samonetto (2013) destaca que a matriz SWOT busca analisar o cenário organizacional em relação aos fatores internos (forças, fraquezas) e externos (oportunidades, ameaças), proporcionando uma compreensão clara e objetiva desses pontos para os colaboradores. A abordagem de Silva et al. (2011) enfatiza a importância dessa análise para oferecer uma visão detalhada dos pontos fortes e fracos da empresa tanto no ambiente interno quanto externo.

O processo de formulação da matriz SWOT, como indicado por Oliveira (2007), envolve a análise prévia dos quatro componentes fundamentais para um diagnóstico estratégico eficaz: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Pontos fortes são variáveis internas controláveis pelos colaboradores, contribuindo para um ambiente interno favorável. Pontos fracos, também controláveis internamente, podem gerar situações desconfortáveis na organização.

Oportunidades são variáveis externas que, se aproveitadas, podem trazer benefícios, enquanto ameaças são fatores externos incontroláveis que vão contra a missão da empresa.

É crucial ressaltar a importância da revisão periódica da matriz SWOT, pois, como mencionado por Lamenha e Patrício (2014), todos os fatores envolvidos na análise estão

sujeitos a mudanças constantes. A análise SWOT, conforme Daychouw (2007), é uma ferramenta criada por Kenneth Andrews e Rinald Cristensen da Harvard Business School, sendo utilizada para analisar o ambiente interno e externo e os possíveis cenários relacionados à organização.

De acordo com Kotler e Keller (2013), a análise SWOT é uma ferramenta fundamental para o planejamento estratégico de empresas e novos projetos.

Elaborada por Albert Humphrey na década de 60, essa ferramenta facilita a tomada de decisões ao oferecer um diagnóstico abrangente da empresa. A análise divide-se em pontos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), proporcionando uma visão clara da situação atual da organização.

Na análise do ambiente externo, é crucial identificar oportunidades de mercado, como oferecer algo escasso, inovar produtos existentes ou criar novos. As ameaças representam desafios que, se não enfrentados adequadamente, podem prejudicar as vendas ou lucros da empresa. Na análise do ambiente interno, é essencial avaliar as equipes e competências em diversas áreas, como marketing, finanças, produção e organizacional.

A análise SWOT, conforme ressaltado por Ferrell e Hartline (2009), destaca a importância da revisão periódica para adaptar-se às mudanças do ambiente de negócios. A inclusão de toda a equipe no processo, a criação de planos e ações aplicáveis e a revisão regular são aspectos críticos para o sucesso da aplicação dessa ferramenta.

Implementação de Processos Padronizados

A adoção de procedimentos operacionais padronizados é essencial para o sucesso da implementação do programa 5S em uma empresa. Este programa, que visa promover disciplina, mudança de comportamento e cultura organizacional, requer uma abordagem estruturada para garantir sua eficácia. Nesse sentido, a utilização de ferramentas de controle de qualidade desempenha um papel fundamental, proporcionando diretrizes claras e mensuráveis para a execução das etapas do 5S. O 5S, originado no Japão, é um processo educativo que busca eliminar desperdícios nos locais de trabalho, promovendo a mudança cultural das pessoas em relação à organização. A filosofia dos cinco sensos – utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina – é a base desse programa, e a aplicação desses sensos é crucial para alcançar os objetivos desejados (SINIGAGLIA et al., 2015).

A ferramenta 5S, ao ser implementada de maneira eficaz, proporciona diversas vantagens para a empresa. Redução de custos, melhoria na qualidade de produtos e serviços, motivação dos colaboradores e aumento da segurança no ambiente de trabalho são alguns dos benefícios destacados (SINIGAGLIA et al., 2015). Além disso, a implantação do 5S contribui para o aproveitamento eficiente de tempo e espaço, promovendo um ambiente propício à produtividade (REBELLO, 2005).

As ferramentas específicas associadas a cada senso do 5S, conforme apresentadas por diversos autores (SILVA et al., 2011; SINIGAGLIA et al., 2015; COUTINHO E AQUINO,

2016), incluem a seleção criteriosa de materiais (SEIRI), a definição de locais adequados para armazenagem (SEITON), a eliminação de sujeira no ambiente de trabalho (SEISO), a criação de condições saudáveis (SEIKETSU) e a autodisciplina para mudanças comportamentais (SHITSUKE). Essas ferramentas fornecem um guia prático para a implementação do programa, assegurando a padronização dos processos e a obtenção dos resultados desejados.

O método 5S, composto pelos sensos de Utilização, Organização, Limpeza, Padronização e Disciplina, é uma abordagem eficaz para a organização e padronização de processos em setores menores dentro das organizações. Essa metodologia, fundamentada na filosofia japonesa, proporciona benefícios tangíveis à produtividade, qualidade e segurança, além de contribuir para o alinhamento estratégico das atividades operacionais.

No primeiro senso, o de Utilização (Seiri), Campos (2005) destaca a importância da separação dos materiais de acordo com sua utilidade, estabelecendo um filtro de organização que visa garantir que a área possua apenas recursos necessários. Essa abordagem não se limita a elementos físicos, incluindo também processamentos e operações desnecessárias, buscando reduzir perdas relacionadas a tempo e movimento. A classificação dos itens de acordo com sua utilidade, conforme apresentado por Silva et al. (2011), é crucial para a tomada de decisões sobre organização e acomodação dos objetos.

A Organização (Seiton), segundo Silva et al. (2011), caracteriza-se pela disposição dos itens no local correto de

acordo com a classificação de utilização. Essa etapa não apenas busca a arrumação correta, mas também a quantidade adequada, estado de conservação e momento certo para utilização. Cunha (2012) destaca a importância de alocar os materiais frequentemente manuseados de forma mais acessível, minimizando deslocamentos e otimizando o fluxo operacional.

O senso de Limpeza (Seiso), de acordo com Roth (2011), visa conservar um ambiente limpo e organizado para evitar comprometimentos nos processos produtivos e na qualidade dos produtos.

Coutinho (2015) destaca a aplicação desse senso também aos arquivos e dados, visando eliminar informações irrelevantes na tomada de decisão. Faesarella (2006) ressalta a importância de determinar os donos da área e estabelecer controles de auditoria, além de educar a equipe e manter rotinas de limpeza.A Padronização (Seiketsu), como apontado por Silva (2017), concentra-se na saúde e segurança dos funcionários, garantindo um ambiente de trabalho adequado e saudável. Guerreiro (2012) destaca a importância da padronização das atividades para tornar perceptíveis os desvios que possam ocorrer.

Faesarella (2006) pontua a necessidade de implementação efetiva dos sensos anteriores, eliminação de condições de risco e cuidado com a saúde dos colaboradores.

Por fim, o senso de Disciplina (Shitsuke) visa o estabelecimento de práticas constantes dos sensos anteriores, exigindo autonomia dos colaboradores na execução e identificação de oportunidades de melhoria, como destacado

por Cunha (2012) e Faesarella (2006). Campos (2005) ressalta a complexidade dessa etapa, pois requer uma mudança cultural na empresa, exigindo esforços para alinhar a cultura dos colaboradores aos propósitos da organização.

A implantação do método 5S em setores menores dentro das organizações não apenas promove a eficiência operacional, mas também contribui para a satisfação e bem-estar dos colaboradores, criando um ambiente mais seguro e propício à qualidade do trabalho. Essa metodologia, quando alinhada estrategicamente, torna-se uma ferramenta valiosa para a busca contínua de melhorias e excelência operacional.

Considerações Finais

É possível chegar à conclusão de que a busca pela melhoria contínua é essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações, e a relação intrínseca com o planejamento estratégico empresarial desempenha um papel crucial nesse processo.

Conforme destacado por diversos autores, como Oliveira, Chiavenato, Sapiro, Carvalho, Senna, Morgado, Pinho e Harrison, o planejamento estratégico é um processo fundamental que direciona as atividades da empresa, promovendo práticas inovadoras e diferenciadas no ambiente competitivo. A implementação eficaz do planejamento estratégico, incluindo a análise SWOT, destaca a importância da participação dos *stakeholders* e uma comunicação eficiente dentro da organização. A aplicação de ferramentas como a Matriz SWOT, o Diagrama de Causa e Efeito e a Ferramenta

5W2H proporciona não apenas um maior controle sobre os processos, mas também facilita a tomada de decisões e propõe soluções para problemas identificados.

No contexto específico da ferramenta 5W2H, esta se consolida como uma abordagem valiosa para a tomada de ações, delineando objetivos e responsabilidades de cada atividade. Sua simplicidade e fácil utilização a tornam uma ferramenta versátil, podendo ser empregada isoladamente ou em conjunto com outras metodologias, como a análise SWOT. Essa ferramenta, originada no Japão com o propósito de aprimorar o ciclo PDCA, destaca-se por sua eficácia na execução de atividades, proporcionando clareza na construção e comunicação.

Outra ferramenta essencial no contexto do planejamento estratégico é a análise SWOT, que fornece uma visão abrangente do ambiente interno e externo de uma organização. Sua revisão periódica é crucial para adaptar-se às mudanças constantes no ambiente de negócios. A matriz SWOT divide-se em pontos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), proporcionando uma visão clara da situação atual da organização.

Além disso, a implementação de processos padronizados, como o programa 5S, desempenha um papel significativo na busca pela melhoria contínua. Os cinco sensos - utilização, organização, limpeza, padronização e disciplina - oferecem uma abordagem estruturada para eliminar desperdícios nos locais de trabalho e promover a mudança cultural nas organizações. A aplicação eficaz do 5S resulta em benefícios tangíveis, como redução de custos, melhoria na

qualidade de produtos e serviços, motivação dos colaboradores e aumento da segurança no ambiente de trabalho.

Em resumo, a combinação do planejamento estratégico, ferramentas como 5W2H e análise SWOT, juntamente com a implementação de processos padronizados, cria uma base sólida para a busca contínua da melhoria contínua nas organizações. Essas abordagens não apenas proporcionam eficiência operacional, mas também contribuem para a adaptabilidade, inovação e excelência em um ambiente empresarial dinâmico.

Referências

ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade.** Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições, LTDA, 2009.

BITTAR, O. J. N. V. Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 46, n. 1, 2000.

CAMPOS, R. et al. A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. **Simpep–Simpósio de Engenharia de Produção,** v. 12, p. 685-692, 2005.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total:** padronização de empresas. 2. ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2014.

CARPINETTI, L. C. R. Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001. In: CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade:** Conceitos e Técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 3, p. 49-71.

CARVALHO, P. C.; SENNA, N. N. B. Planejamento estratégico. Estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXV, 2015, Fortaleza, CE. **Anais**... Fortaleza. CE, 2015.

CASAROTTO, Camila. **Aprenda o que é Análise SWOT ou Matriz FOFA e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/comofazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2009.

COUTINHO, F. M. J. *et al.* Os 5s como diferencial competitivo para o sistema de gestão da qualidade: Estudo de Caso de Uma Empresa de Aços Longos. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 2, p 176-186, 2015.

COUTINHO, F. M. J., AQUINO, J. T. Os 5s como diferencial competitivo para o sistema de gestão da qualidade: estudo de caso de uma empresa de aços longos. **Gestão Organização,** v. 13, n. 2, 176-186, 2016.

CUNHA, O. M. C. **Implementação da metodologia 5S e análise de tempos e métodos numa linha de montagem de carroçarias**. Faculdade de Ciências e Tecnologia Universidade de Coimbra: Portugal, 2012.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FAESARELLA, I. S. et al. **Gestão da qualidade**: Conceitos e Ferramentas. São Paulo, 2006.

FARIA, C.C. **A aplicação do método gerencial e do ciclo PDCA para melhorar os resultados e o potencial de uma organização.** Limeira, SP: [s.n.], 25 f, 2014.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FREITAS, J. C; SILVA, W. S.; A abordagem sistêmica para o Crowdfunding no Brasil: Um estudo exploratório – Visão Sistêmica dos Negócios. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, VIII, 2012, Poços de Caldas, MG. **Anais**... Poços de Caldas, MG, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, A.C. N. A aplicação das ferramentas da qualidade na criação de Procedimentos Operacionais Padronizados em dois restaurantes de meios de hospedagem no Rio de Janeiro. **Exacta,** v. 16, n. 2, 2018.

GROSBELLI, A.C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Medianeira-PR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.

GUERREIRO, K. M. S. **Qualidade e produtividade**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

JUNIOR, I. M. et al. **Gestão da Qualidade.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14 Ed.. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMENHA, A. A. R.; PATRÍCIO, S. R. R. O planejamento estratégico utilizando a análise SWOT como recurso para a tomada de decisão: uma aplicação prática em uma empresa de saúde de pequeno porte. **Olhares Plurais**, v. 1, n. 10, p. 23-45, 2014.

LOPES, E. A. **Guia para elaboração dos procedimentos operacionais padronizados.** São Paulo: Livraria Varela, 2004.

MACHADO, J.; PINHEIRO, T. H. **Introdução à gestão de processos.** Brasília: Enap Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2016.

MARSHALL JÚNIOR, I. **Gestão da Qualidade.** 10. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010.

Martins, M. F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.,** v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade.** Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MIRANDA, S. V. **A gestão da informação e a modelagem de processos.** 2010. Disponível em<.https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1589>. Acesso em: 25 nov. 2023.

MORGADO, A. C; PINHO, F. **Planejamento estratégico:** vantagens e desvantagens do planejamento estratégico. 2009. Disponível em: <http://prof.santanae-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia /PPT/13-Planeamento %20Estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2023.

MOTTA, V. T.; CORRÊA, J. A.; MOTTA, L. R. **Gestão da qualidade no laboratório clínico.** 2 ed. Caxias do Sul: Médica Missau, 2001.

NAGYOVA, A. **Analysis and identification of nonconforming products by 5W2H method**. *In*: INTERNATIONAL QUALITY CONFERENCE, 9., 2015, Kragujevac. Kragujevac: Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PEINADO, J.; GRAEMI, A. R. **Administração da produção:** operações industriais e de serviços. Curitiba: Unicenp, 2007.

POLACINSKI et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. In: **Congresso Internacional de Administração (ADM),** 2017, Ponta Grossa, PR, Anais... Ponta Grossa, PR, 2012.

REBELLO, M. A. de F. R. Implantação do Programa 5S para a Conquista de um Ambiente de Qualidade na Biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia Ciência da Informação**, v. 3, n. 1, p. 165-182, 2005.

RICÓS C., GARCÍA V. M., FUENTE B. Quality indicators and specifications for the extra-analytical phases in clinical laboratory management. **Clin Chem Lab Med.,** n. 42, p. 578-82, 2004.

ROTH, C. W. **Qualidade e Produtividade**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011.

SALES, R. Ferramentas da qualidade: conceito e aplicação. **Portal Administração**, 2017. Disponível em: http://www.portal-administracao.com/2017/09/sete-ferramentas-da-qualidade-conceito.html. Acesso em: 25 nov. 2023.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2017. Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 25 nov. 2023.

SILVA, A.A. *et al*. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia,** v. 8, p. 1-11, 2011.

SILVA, A. Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma

empresa. In: Semana Internacional das Engenharia de Fahor (SIEF), III, 2013, Horizontina, RS. **Anais**... Horizontina, RS, 2013.

SILVA, G.V. **Análise e aplicação da metodologia 5s para redução dos desperdícios em uma empresa de grande porte**. Paraná, 2017. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/18816/1/CT_CEEP_I_2017_13.pdf> Acesso em: 25 nov. 2023.

SILVEIRA, H. **SWOT. Inteligência organizacional e competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SINIGAGLIA, T. Implantação do programa 5s em uma indústria do setor metal mecânico na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul Program implementation 5s in an industry mechanical metal sector in Rio Grande do Sul state Northwest region. **Revista Espacios,** v. 36, n. 23, p. 1-13, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Capítulo 3

Planejamento estratégico para o desenvolvimento econômico nas micro e pequenas empresas

Sarah Mariane Maciel Assis
Sílvia Danizete Pereira Barbosa

Introdução

Observar o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, um contexto mercadológico de constantes mudanças, é se atentar para a necessidade de utilização de um planejamento estratégico pois, ele pode potencializar a possibilidade de êxito da organização e aumentar sua vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

As micro e pequenas empresas representam cerca de 99% da malha empresarial brasileira empregando 72% da mão de obra, portanto, é necessário um cuidado mais especial por parte de seus empreendedores sobre elas, desenvolvendo avaliações, projetos e planejamentos para mantê-las no mercado (ANS NACIONAL, 2022). Esses dados demonstram a importância da elaboração do planejamento estratégico como ferramenta gerencial nas organizações, sendo que a contribuição central desta pesquisa está na análise da utilização dessa ferramenta nas micro e pequenas empresas,

para que ambas não fiquem a serviço de improvisos ou expostas às forças do ambiente externo.

Oliveira (2007) comenta que o planejamento estratégico implica a necessidade de um processo decisório, que pode acontecer antes, durante e depois de sua fase de implementação na empresa, sendo, portanto, um processo contínuo que pode ser executado independente do anseio de seus gestores.

Apesar da facilidade hoje existente para se abrir uma empresa, os empresários devem ficar de olho na competitividade que é cada vez mais crescente. Toda e qualquer forma que vise à ampliação ou crescimento da empresa é sempre válida, analisando-se sempre duas possibilidades: pode ocorrer sucesso ou o seu fechamento. O desejo predominante é que se chegue ao sucesso, mas para que isso ocorra é necessário fazer um planejamento estratégico.

O planejamento é uma ferramenta gerencial indispensável para as empresas principalmente as que atuam em ramos altamente competitivos, onde a ação e reação dos fatores são rápidas. Sendo a tomada de decisões embasadas em projetos já bem planejados, diminuindo a possibilidade de possíveis falhas.

As micro e pequenas empresas representam a maior parte da malha empresarial, porém elas ainda possuem visões muito restritas a respeito de tomada de decisão e de planejamento de projetos. Por representarem esse número tão significativo é expressivo a competitividade existente entre elas, porém só permanecem no mercado aquelas que possuem

clientes fidelíssimos ou as que apresentam planejamentos estratégicos por parte de seus administradores.

Lembrando que são consideradas micro empresas aquelas que possuem até 49 pessoas em seu quadro de funcionários e uma renda máxima de R$ 360 mil ao ano e pequena empresa aquelas que possuem até 99 pessoas em seu quadro de funcionários e uma renda máxima de R$ 3,6 milhões ao ano, segundo os critérios do Simples Nacional da Receita Federal.

O grande problema para o desenvolvimento e permanência dessas micro e pequenas empresas é que as metodologias de planejamento existentes foram desenvolvidas para as grandes empresas, então se torna complicado a utilização e dessa forma muitas adquirem apenas a base e vão moldando seu próprio planejamento de acordo com as necessidades.

Visualizando todas as dificuldades o governo decidiu criar a Lei Geral, que beneficia boa parte das micro e pequenas empresas tentando assim diminuir o grande fluxo de fechamento por parte dessas.

Para se ter bom resultado com geração de desenvolvimento é importante planejar antes mesmo de se iniciar suas atividades. Analisando a localização da empresa, a concorrência, além da mão de obra qualificada. Já que são esses fatores importantes para um bom desenvolvimento da empresa.

Ao analisar todo o processo é necessário que seja definido o planejamento, e ao defini-lo, a empresa tem como objetivo analisar sistematicamente o futuro, tendo que

visualizar possíveis problemas que possam vir a ocorrer, além de combinar tarefas a serem cumpridas para obtenção de recursos de forma inovadora e diferenciada e assim ter o alcance do sucesso desejado.

É neste contexto que se situa o presente estudo acadêmico, baseado em pesquisas bibliográficas, com o intuito de proporcionar uma visão voltada aos micro e pequenos empresários ou empreendedores que desejam utilizar os recursos do planejamento estratégico na gestão de suas empresas, para assim poderem gerar um desenvolvimento econômico positivo.

Metodologia

Concentrando-se na área de Planejamento Estratégico esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a importância da utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas levando em consideração suas particularidades.

Para atingir este objetivo serão seguidos objetivos mais específicos, que são: definir o que é planejamento estratégico; esclarecer como se dá o desenvolvimento econômico das empresas; classificar as micro e pequenas empresas, analisar as etapas do planejamento estratégico e as vantagens que podem advir de sua utilização pelas micro e pequenas empresas, e inferir possíveis conclusões sobre desenvolvimento econômico e a implementação de um planejamento estratégico.

No que se refere à classificação metodológica esta pesquisa é qualitativa. Para Silveira e Córdova (2009, p. 32) "pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas", não se importando também com a submissão dos fatos à prova, pois leva-se em consideração que a análise dos dados se vale de abordagens diversas.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados este trabalho se apresenta como uma pesquisa bibliográfica, pois se desenvolve baseando em material já produzido *"constituído principalmente de livros e artigos científicos"* (GIL, 2002, p. 44). E classifica-se também como descritiva, pois, de acordo com Gil (2002, p. 42) *"as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis".*

Para desenvolver o material aqui apresentado foram utilizados livros, artigos e sites da internet que pudessem trazer as melhores formas de conceituar e explicar cada tópico a fim de proporcionar uma reflexão coerente sobre planejamento estratégico e desenvolvimento econômico para microempresas.

Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é definido como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias de uma organização, com vista a atingir um objetivo. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

(2000), o lema do planejamento é prever e preparar-se. Nesse sentido, por meio de conceitos utilizados pela técnica, a empresa busca conhecer previamente quais seriam as possíveis ocorrências em seu ambiente e, a partir daí, tomar as devidas decisões preparando-se para enfrentar aquelas ocorrências.

De acordo com Cobra (1992, p. 87), o planejamento estratégico é um instrumento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades. É através desse planejamento que a empresa irá obter os melhores caminhos a serem seguidos para que aproveite da melhor forma as oportunidades oferecidas pelo mercado.

Ao definir um planejamento estratégico a empresa objetiva refletir sistematicamente sobre o futuro, antecipando os problemas que possam vir a ocorrer, além de combinar tarefas e metas a serem cumpridas para obtenção de recursos inovadores.

Vale ressaltar que o planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento elaborado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará. Nas empresas de pequeno porte esta é a etapa do processo de gestão mais ausente. A maioria delas, até inconscientemente praticam as etapas de execução e controle de alguns de seus objetivos, como vender, obter lucro, manter continuidade, entre outros, coisas que o empresário acaba definindo erroneamente como uma espécie de "*planejamento*", pois para ele o importante é se a empresa está tendo lucro no presente.

A evolução do planejamento estratégico

O planejamento estratégico tem se desenvolvido ao longo da história alterando sua forma ou sua maneira de ser entendida. Principalmente na medida em que a sociedade avança da era industrial para a era da informação, e dessa para a era do conhecimento. Analisando as duas últimas décadas e esboçando o futuro das empresas no Brasil, recorda-se das transformações sucessivas na economia que pegou de surpresa muitas empresas que não estavam necessariamente preparadas para se modificar as necessidades futuras.

Trata-se de uma lição para se levar na bagagem, pois o futuro sempre reserva mudanças e flutuações. Estudos indicam que os ciclos econômicos tendem a ser mais curtos e as diferenças setoriais mais constantes, ou seja, alguns setores da economia prosperando e outros decaindo (GRACIOSO, 2005). Portanto, só as empresas preparadas e moldadas de um bom planejamento poderão se antecipar perante a concorrência nas mudanças precipitadas do mercado.

Princípios do Planejamento Estratégico

O planejamento visa tornar a empresa mais eficaz (fazer as coisas certas com qualidade) e mais eficiente (fazendo certo as coisas) de modo a aumentar a competitividade entre as organizações. De acordo com o vice-presidente da ARDER, José Cléber, o planejamento não é algo futurista, mas sim um processo contínuo de aprendizado que busca reduzir as

incertezas do futuro com maior margem de segurança possível.

Saber a origem e os conceitos de planejamento são fatores importantes, mas também é importante saber que existem princípios do planejamento que devem ser levados em consideração, Oliveira (2007) relata esses princípios de forma bem clara.

a) Princípio da contribuição aos objetivos, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa;

b) Princípio da Precedência do planejamento onde a função planejar vem antes das outras funções do administrador, como organização, direção e controle;

c) Maior penetração e abrangência são as modificações que o planejamento provoca nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas;

d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, onde eficiência é fazer as coisas certas de maneira adequada, eficácia é fazer as coisas corretas e efetividade é apresentar resultados.

A elaboração do planejamento dentro de uma organização deve aprovar esses princípios, para que a decorrência de sua operacionalização seja o alcance dos objetivos traçados no plano de ação.

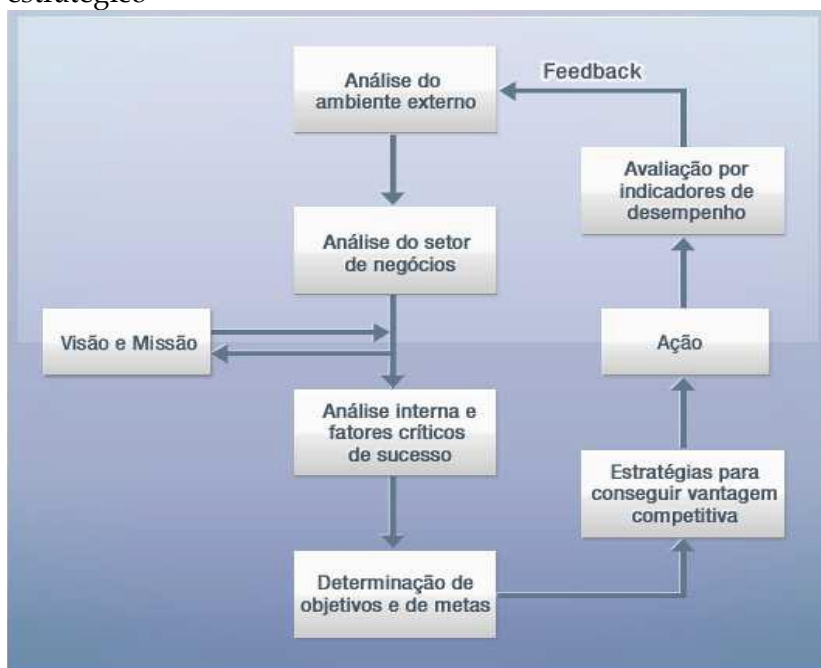
Importância do planejamento estratégico

Vários são os autores que mostram a importância do planejamento nas organizações e enumeram os benefícios

trazidos pela elaboração de um bom planejamento. Oliveira (2007) aborda dois motivos importantes para a organização investir no planejamento. São elas:

a) Possibilidade de fazerem tomadas de decisões embasadas em projetos bem planejados, diminuindo a causa de possíveis falhas na tomada de decisão;

b) Manter vivo o espírito empreendedor, que acaba por se apagar em função do crescimento e complexidade da organização.

Figura 1: Metodologia sugerida para o planejamento estratégico

Fonte: SERRA, 2004, p. 35.

Para Farias (2007) existem quatro bons motivos para se fazer um planejamento:

a) Contrabalançar a incerteza e as modificações;

b) Ficar focado nos objetivos;

c) Facilitar o controle das ações;

d) Assegurar um funcionamento econômico, razões que deixam atestadas as suas importâncias e necessidades.

Qualquer plano que seja executado sem planejamento fica a serviço de improvisos ou simplesmente exposto às forças do ambiente externo.

A figura abaixo demonstra melhor uma das trajetórias a ser seguida onde é possível observar cada etapa do processo.

Desenvolvimento Econômico

O Desenvolvimento Econômico ocorre quando a renda proveniente de atividades produtivas, aumenta no decorrer de um determinado período de tempo.

Desenvolvimento econômico não é apenas o crescimento da produção, mas também envolve o significado de aspectos qualitativos presentes no processo. Um desenvolvimento econômico de qualidade é aquele que visa uma distribuição igualitária e justa de seus resultados, que propicia a redução da pobreza, que eleva o poder de compra do salário do trabalhador, melhores condições de trabalho e moradia, além da ampliação dos benefícios sociais.

O processo de desenvolvimento econômico supõe que ajustes institucionais, fiscais e jurídicos são necessários, assim como incentivos para inovações, empreendedorismo e

investimentos, podendo fornecer condições para um sistema eficiente de produção, circulação e distribuição de bens e serviços à população.

Uma analogia ajuda a entender o significado: quando uma semente se torna uma planta adulta está exercendo um potencial genético, em outras palavras, está desenvolvendo-se. Quando qualificado pelo adjetivo econômico, refere-se ao processo de produção de riqueza material, a partir do potencial dado pela disponibilidade de recursos humanos e naturais e uso de tecnologia. No campo crítico da economia, a palavra desenvolvimento vem normalmente acompanhada da palavra capitalista para mostrar que o desenvolvimento refere-se ao todo social.

A micro e pequena empresa

As micro e pequenas empresas possuem essa definição basicamente pelo número de pessoas que empregam e seu faturamento, elas representam 99,2% da nossa malha empresarial nacional. Empregam cerca de 78% das pessoas economicamente ativas do País, porém correspondem a apenas 30% do PIB brasileiro.

Existem algumas limitações para que a empresa seja considerada micro ou pequena empresa (MPEs) no Brasil. Atualmente existem três definições para limitar o que seria uma micro ou pequena empresa. Sendo elas:

Lei Geral das Micro e pequenas empresas, sendo essa a definição mais comum e mais utilizada. Essa lei foi promulgada em dezembro de 2006, onde as micro empresas

são as que possuem faturamento anual máximo de R$ 360 mil/ano, e são consideradas pequenas aquelas que possuem faturamento entre R$ 360.000,01 e R$ 3,6 milhões/ano.

Outra definição vem do SEBRAE, onde micro é considerada aquela que emprega até 9 pessoas no caso de comércio ou serviço, ou até 19 no caso de indústria ou construção. Já para a definição de pequenas são aquelas que empregam de 10 a 49 pessoas no caso de comércio e serviço, e 20 a 99 pessoas no caso de indústria e construção. Como demonstra o quadro:

Quadro 1: Classificação da empresa segundo número de funcionários

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇO	INDÚSTRIA
Micro empresa	Até 09	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49	De 20 a 99
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de Grande Porte	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: SEBRAE (2008).

A terceira definição vem pelos órgãos federais. Onde órgãos como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) possui outro parâmetro para a concessão de crédito. Nesta instituição de fomento, as micro necessitam ter uma receita bruta anual de até R$1,2 milhões e as pequenas precisam ter uma receita superior a R$ 1,2 milhões e inferior a R$ 10,5 milhões.

Entretanto, o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, adota como critério a sua receita bruta anual, onde os valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

Quadro 2: Classificação das empresas segundo seu faturamento

PORTE	FATURAMENTO
Microempresa	até R$ 433.755,14
Empresa de pequeno porte	de R$ 433.755,14 a R$ 2.133.222,00

Fonte: SEBRAE (2008).

Ultimamente, esses critérios são seguidos em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às micro e pequenas empresas. É importante lembrar que cada estado brasileiro possui uma variedade de conceito para classificar as micro e pequenas empresas, isso é de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria.

Desempenho das micro e pequenas empresas

Com as constantes mudanças e aumentos na competitividade entre essas empresas, é cada vez mais necessário uma política especializada de gestão. Pesquisas realizadas pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, que comprovaram que sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes

dos cinco anos de vida, e o principal motivo a levá-las a isto é a falta de planejamento por parte de seus administradores, os quais não dão a devida importância ao tal.

Analisando o grande número de empresas que não conseguem se manter no mercado, o governo federal criou primeiro o Simples e depois o Super Simples, que prevê a unificação e diminuição de impostos. Afinal, através de uma pesquisa do SEBRAE foi possível perceber que 25% das empresas que param suas atividades não dão baixa nos seus atos construtivos, ou seja, não fecham legalmente sua empresa pois consideram os custos altos. Outras 19% não fecham devido à quantidade de burocracia.

Grande parte dos pequenos e micro empresários não tem o hábito de planejar. Pois se planejassem, não haveria tanta quebradeira. Indicadores do SEBRAE (2004), revelam que os maiores motivos de falências das micro e pequenas empresas são: capital de giro (24%), impostos altos (16%), falta de clientes (8%), concorrência (7,1%), baixo lucro (6,1%), dificuldade financeira (6,1%), desinteresse em continuar o negócio (6,1%), inadimplência (6,1%), problemas familiares (2,8%) e má localização da empresa (3,8%). Esses pequenos empresários são muito importantes para o desenvolvimento e estrutura capitalista atual da empresa. Genericamente eles são chamados de empreendedores.

Empreendedorismo não é um tema recente na teoria econômica. Desde o século XIX e início do século XX o economista Shumpeter já levava a sério a força de vontade individual como propulsora de uma economia sofisticada. Shumpeter definia empreendedor *"aquele que destrói a ordem*

econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos".

Os dirigentes de pequenas empresas, em geral, não planejam e demonstram-se pouco preocupados com as necessidades de longo prazo (ALMEIDA, 1994; DRUCKER, 1981). A falta de conhecimento por parte deles, e principalmente as grandes incertezas existentes no Brasil para o desenvolvimento destas, seja por altos custos para a empresa, por falta de mão de obra especializada, ou ausências de recursos e técnicas dificulta ainda mais o desejo para os dirigentes planejarem.

É pouco provável que dirigentes de pequenas empresas elaborem um planejamento formal e quantificado (GOLDE, 1986; LEONE, 1999). Em geral, os dirigentes de pequenos negócios tendem a não dar a devida atenção à informação. A ação sobre as informações e o conhecimento geralmente é subestimada. Nessas empresas, a informação é obtida ocasionalmente (PINHEIRO, 1996).

Um grande problema é que as metodologias do planejamento estratégico existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, e não levam em consideração as particularidades das pequenas, isto faz com que o planejamento praticamente não seja utilizado nessas empresas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

A atitude mais prudente para os novos negócios e empresas de pequeno porte, é investir tempo e recursos na formulação de uma boa estratégia e exigir de seus executivos uma competente implantação e controle com esforço focado na

conquista das metas pré-estabelecidas. O futuro é construído hoje a cada ação e investimento feitos pela empresa; não planejar é construir um futuro do qual não fazemos a menor ideia.

As pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação, colaborando com o desenvolvimento e oferecendo contribuições excepcionais, na medida em que oferecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (LONGENECKER et al. 1997).

Lei geral da micro e pequenas empresas - MPE

Em dezembro de 2006, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva sancionou a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (123/06). Reivindicada por vários setores econômicos do País, a lei regulariza e amplia, em boa parte dos casos, as vantagens da maioria das micro e pequenas empresas (MPEs). Ela cria uma série de facilidades tributárias e de negócios, como o tratamento diferenciado em licitações públicas.

A lei geral faz parte de um processo de articulação que começou há vários anos. Em vigor no dia 1º de julho de 2007, e revisada em 31 de agosto de 2011 o Super Simples é um dispositivo que cria uma série de facilidades tributárias para as MPEs que se enquadrarem nos seguintes quesitos:

Microempresa - pessoa jurídica que fatura até R$ 360 mil ao ano;

Pequena empresa - pessoa jurídica que fatura mais de R$ 360.00,01 até R$ 3,6 milhões ao ano.

As regras para mudança de status da empresa são praticamente automáticas. Assim, se a microempresa faturar mais que o limite durante um ano passa automaticamente no próximo ano a ser pequena empresa e vice-versa. No caso da pequena empresa que passar do faturamento de R$ 3,6 milhões, ela está excluída do sistema no ano seguinte. Quem tentar continuar se beneficiando do status de MPEs sem estar enquadrado será multado.

Com a Lei Geral as micro e pequenas empresas poderão utilizar ME para microempresa e EPP para empresa de pequeno porte. Além disso, mesmo empresas com esses valores de faturamento podem não estar enquadradas dentro dos benefícios da Lei Geral, porque há outras limitações. Resumidamente, não estão dentro desse enquadramento:

- empresas que tenham participação de outra empresa;
- empresas que representam pessoas jurídicas com sede em outro país;
- se um dos sócios já tiver uma empresa que já está enquadrada na lei;
- se um dos sócios participar (com mais de 10%) de uma outra empresa que ultrapassa o limite de faturamento para micro e pequenas Empresas;
- se a empresa surgiu da cisão de outra empresa;
- se a empresa trabalha apenas com produtos financeiros como casas de câmbio, seguradoras ou distribuidoras de títulos.

A intenção do governo federal é desburocratizar a abertura, fechamento e manutenção de uma empresa. Entre as medidas a serem adotadas, está a unificação do registro no âmbito federal, municipal e estadual. Porém essa unificação vai depender de três esferas e de regulamentação. Outras medidas que já têm sido adotadas para desburocratizar são:

- a partir de agora, a empresa não precisa de autorizações prévias da Prefeitura como atestados de segurança sanitária, controle ambiental e prevenção contra incêndios para começar a funcionar. A documentação pode ser feita até seis meses depois da abertura da empresa. Isso se a atividade não apresentar alto risco;
- o empresário não precisa de declarações oficiais de antecedente criminal, de provas de quitação de tributos administrativos, previdenciários ou trabalhistas tanto para abrir quanto para fechar a empresa. Isso não quer dizer que ele não responderá sobre as irregularidades e contravenções de outro modo;
- não é preciso mais apresentar contrato de locação ou escritura de propriedade do imóvel, onde vai funcionar a empresa;
- os empresários não precisam comprovar contribuição a órgãos de classe.

A Lei Geral também prevê facilidade par ao dia-a-dia das empresas. As principais são na esfera trabalhista e de crédito, além de outras medidas como:

- os sócios das MPEs estão dispensados de assembleias para tomada de decisões com exceção de exclusão

de sócio por justa causa, além de qualquer outra ocasião prevista no contrato social;

- as MPEs estão dispensadas de publicar em jornais convocações de assembleias, sendo estipulada no contrato a forma das convocações;
- quando a MPE é protestada, algumas facilidades são dadas. Não é preciso usar cheque administrativo para quitar a dívida, as taxas foram reduzidas a 1% dos emolumentos de protesto (em outras palavras, gastos do protesto), limitado em até R$ 200 e o nome da empresa sai do protesto antes mesmo da anuência do credor;
- o Estatuto das MPEs já tinha e a Lei Geral manteve o acesso das microempresas aos Juizados Especiais de Pequenas Causas.
- As MPEs possuem até 60 meses para pagarem seus débitos

Para fechar a empresa, foram também previstas algumas facilidades:

- as empresas que não tiveram movimentação financeira por mais de três anos podem dar baixa no registro sem precisar pagar taxas, outros débitos e multas que seriam decorrentes desse período de 36 meses;
- os órgãos responsáveis terão 60 dias para recorrer por algum motivo do fechamento da empresa, sendo, depois, a baixa automática;
- como já foi dito, o empresário não precisa de declarações oficiais de antecedente criminal, de provas de quitação de tributos administrativos, previdenciários ou trabalhistas tanto para abrir quanto para fechar a empresa. Isso

não quer dizer que ele não responderá sobre as irregularidades e contravenções.

Com a Lei Geral algumas regras trabalhistas foram desburocratizadas sendo elas:

- anotar férias em livros de registro do Trabalho;
- comunicar férias coletivas ao Ministério do Trabalho;
- matricular aprendizes em cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem.

Além disso outras novidades foram surgindo como:

- a possibilidade de criação de consórcio entre micro e pequenas empresas;
- a possibilidade de o empresário nomear outra pessoa para comparecer e responder em seu lugar no caso de pendências na Justiça do Trabalho.

Considerações Finais

Em meio ao ambiente competitivo em que vivem as micro e pequenas empresas, aquelas que se submetem ao uso do planejamento estratégico possibilitam um maior êxito organizacional e aumento das vantagens competitivas.

Sabe-se que qualquer empresa, independente de seu ramo, porte e postura estratégica, tomam decisões seja antes, durante ou depois da abertura da empresa e que o modo como essas decisões são tomadas está diretamente ligada à gestão da empresa.

As micro e pequenas empresas representam a maior malha empresarial brasileira, e devido alguns empreendedores

terem visões restritas sobre tomadas de decisões, são os tipos de empresas que mais necessitam de ajuda e estudos para planejar e colocar em prática os conhecimentos adquiridos.

O planejamento estratégico por ser um conjunto de ações interligadas e complementares. É necessário uma visão de futuro seja para problemas que possam vim a ocorrer ou para os acertos nas estratégias feitas. Contudo os micros e pequenos empresários praticamente ignoram, desconhecem ou ficam no princípio de que a aplicação seja desnecessária ou inviável, já que as metodologias existentes foram desenvolvidas para as empresas de grande porte.

Normalmente nas micro e pequenas empresas a principal ferramenta utilizada para a tomada de decisão é a intuição, pois os empreendedores acumulam-se de muitas funções e não conseguem realizar um planejamento adequado para visualizar quais as particularidades e falhas existentes.

A aprovação e utilização da Lei Geral PME auxiliou na visualização das falhas existentes, e contribuiu para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, pois criou facilidades tributárias, que ajudam a minimizar os impactos negativos já que a intenção da Lei é desburocratizar a abertura e manutenção das empresas.

Espera-se que o presente trabalho, contribua de alguma forma para a disseminação do assunto no âmbito acadêmico e empresarial, abordando a eficiência do planejamento estratégico aplicado às micro e pequenas empresas como forma de estabelecer um desenvolvimento positivo.

Referências

ALMEIDA, M. I. R (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1994.

ANS NACIONAL. Agência de Notícias Sebrae. Disponível em: < https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/>. Acesso em 20/04/2023.

BATEMAN, Thomas S; SCOTT, A. Asnell. **Administração:** Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, P.F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FARIA, José Carlos. **Administração:** Introdução ao estudo. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas.** In: Coleção Harvard de Administração, Nova Cultura, 9, 7-34, 1986.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing:** para micro e pequena empresa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas.** Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron books, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. **A dimensão física das pequenas e médias empresas:** à procura de um critério homogenizador. Revista de Administração de Empresas, 31(2), 53-59, abr./jun., 1991.

______. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, 34(2), 91-94, abr.-jun., 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos metodologia práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (a). **Planejamento estratégico:** como construir e executar com maestria. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/GESTAO-EMPRESARIAL-Planejamento-estrategico-como-construir-e-executar-com-maestria.pdf>. Acesso em 30/03/2023

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (b). **Lei geral da micro e pequena empresa.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-

empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 05/04/2023.

SERRA, Fernando, TORRES, Maria Cândida, TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica:** Conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichnann & Affonso Editores, 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** Desenvolvimento e avaliação de um roteiro tático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos-SP: , Universidade de São Paulo, 2002.

TERENCE, A. C. F., ESCRIVÃO, E**. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico:** A Elaboração de um Roteiro Prático. II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE, 2001. **Anais...**

Capítulo 4

A logística de aquisição de matéria-prima importada: um estudo com enfoque nos entraves logísticos de uma empresa do setor ferroviário

Ana Carolina Chaar Santos
Sílvia Danizete Pereira Barbosa

Introdução

Os entraves logísticos para aquisição de matéria-prima importada no ramo ferroviário têm se destacado no mercado. Além de impactar no tempo de produção do produto, gera uma alta demanda de investimento com transportes. Devido à dificuldade de atender em tempo hábil a produção e preservar a qualidade do produto, viu-se a possibilidade de desenvolver um estudo para compreender a logística aplicada para as demandas de matéria-prima imp4ortada, tornando possível a construção da questão norteadora desta pesquisa que é: Quais os entraves logísticos para a aquisição de matéria-prima importada em uma empresa do setor ferroviário?

Com a finalidade de analisar o processo de importação no ramo ferroviário a pesquisa foi desenvolvida em uma empresa que fornece serviços e material rodante e

infraestrutura para a indústria ferroviária e de trânsito global. Com filiais presentes em todo o mundo, são fabricados mais de 260 modelos de equipamentos e motores nas fábricas brasileiras. É uma das maiores fornecedoras integradas e diversificadas de material circulante e soluções e tecnologias de infraestrutura para a indústria ferroviária global. A empresa fornece locomotivas, motores e tecnologias avançadas, vagões ferroviários, trilhos, fixadores, sinalização, soldagem ferroviária, juntamente com serviços delicados de reparo de locomotivas e vagões de carga, suporte de peças de reposição e operações de reciclagem.

A modernização dos mercados se refere à troca de bens (mercadorias) e serviços (intangíveis) através de fronteiras nacionais, envolvendo um fluxo monetário e de informações significativo, ocorrendo por meio da importação e da exportação. A exportação equivale na venda de bens e serviços a clientes localizados no exterior, a partir de uma base no país de origem. A importação refere-se à compra de bens ou serviços de fornecedores localizados no exterior (CAVUSGIL et al., 2010).

As fábricas de grande porte definem estratégias para reduzir o custo e aumentar o volume da produção, um exemplo é o setor ferroviário que tem fábricas em todos os continentes, praticam compras globais e tem a visão de que os produtos nacionais podem ganhar no tempo de entrega e custo final. Essa busca por reduzir custos provocou inúmeras mudanças na industrialização, e abriu concorrência para diversos setores.

A logística desempenha um papel fundamental no contexto empresarial atual, especialmente em setores dependentes de matérias-primas importadas como o setor ferroviário. A busca por eficiência, redução de custos e atendimento às demandas do mercado globalizado torna essencial o estudo aprofundado das operações logísticas relacionadas à aquisição e nacionalização de matéria-prima importada. Deste modo, o objetivo geral deste trabalho consiste em descrever os entraves logísticos para a aquisição de matéria-prima importada em uma empresa do setor ferroviário. E para conseguir trilhar o caminho que leve ao seu alcance foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: i) explicar conceitualmente a logística aprofundando na temática de logística internacional, a logística brasileira e logística portuária; ii) descrever o processo de importação, relatando os procedimentos logísticos; iii) coletar dados para a identificação dos pontos fortes e fracos deste processo e; iv) analisar e interpretar os dados coletados na fase empírica.

O setor ferroviário, devido à sua complexidade e necessidade de componentes especializados possui empresas que enfrentam obstáculos logísticos significativos que impactam diretamente a sua competitividade e capacidade de atender às demandas do mercado de maneira eficaz.

Segundo Bowersox e Closs (2014) a logística da internacionalização envolve quatro importantes diferenças em comparação a operações nacionais ou mesmo regionais. A primeira é que a distância das operações normais desde o pedido até a entrega é significativamente maior nos negócios internacionais em comparação com os nacionais. A segunda é

que, para obedecer às leis e aos regulamentos de todos os órgãos governamentais, a documentação necessária para as transações comerciais é consideravelmente mais complexa. A terceira é que as operações logísticas internacionais devem ser projetadas para lidar com uma diversidade significativa nas práticas trabalhistas e no ambiente operacional local. A quarta se refere à adaptação às variações culturais em relação a como os consumidores demandam bens e serviços é essencial para operações logísticas bem sucedidas

Portanto, este estudo se justifica pela importância estratégica da logística na cadeia produtiva e pela necessidade de identificar soluções para os desafios logísticos específicos enfrentados por empresas que operam nesse setor. A pesquisa irá contribuir para o avanço do conhecimento na área de logística e na sua aplicabilidade prática para empresas do setor ferroviário e, potencialmente, para outros setores industriais que lidam com questões logísticas relacionadas à importação de matéria-prima.

O referencial teórico perpassa a construção de conhecimentos relacionados às modalidades de logística, importação de matéria-prima e transporte. A metodologia desenvolvida se pautou na pesquisa aplicada, explicativa e qualitativa.

Deste modo, esta pesquisa traz um levantamento e identificação das causas das principais dificuldades de transportes de matérias-primas importadas e busca compreender as dificuldades do mercado local com base em um estudo de caso. Nas considerações finais são apresentadas as conclusões formuladas diante do estudo realizado.

Logística

Segundo o dicionário de português online "*logística*" vem do francês "*logistique*", que é o nome dado à parte teórica da ciência das armas e da arte da guerra. Aprimorando este significado, Dias (2016) conceitua que a logística administra os recursos de toda movimentação de materiais e equipamentos da empresa, coordenando a compra, a movimentação, a armazenagem, o transporte e a distribuição física, assim como orientando as informações de cada fase do processo.

Bowersox e Closs[3], citados por Fretta (2006) comentam que antes da década de 50, não existia definição formal ou teoria sobre logística integrada. Naquela época, as funções que hoje são reconhecidas como logísticas eram consideradas operações secundárias ou de suporte. Não existia coordenação entre essas funções, o que resultava em retrabalho e desperdício. Quando bem programada e executada, a logística traz redução de custos de transporte, estoques, distribuição, a otimização do tempo da operação, além de também reduzir as perdas consequentes de um processo operacional (DIAS, 2016).

Segundo Bowersox e Closs (2014, p. 4),

> *Dentro da gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa, a logística desempenha um papel fundamental ao lidar com o transporte e a localização geográfica do estoque. Portanto, a logística representa um conjunto de atividades que ocorre*

---

[3]BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

> *dentro do contexto mais amplo da cadeia. Ela se concentra na criação de valor por meio da gestão e posicionamento eficientes do estoque, abrangendo o gerenciamento de pedidos, estoque, transporte, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem, que são integrados por meio de uma rede de instalações. A logística integrada, por sua vez, tem o propósito de conectar e sincronizar a cadeia de suprimentos como um processo contínuo, sendo fundamental para uma conectividade eficaz na cadeia. Apesar de o objetivo do trabalho logístico ter se mantido essencialmente o mesmo ao longo das décadas, a maneira como esse trabalho é executado continua a passar por transformações significativas.*

Em síntese, a evolução da logística, desde uma ausência de definição formal até os princípios modernos de integração na gestão da cadeia de suprimentos destaca a importância estratégica desse campo. O reconhecimento das atividades logísticas como fundamentais em contraste com sua antiga posição secundária evidencia a mudança de paradigma que ocorreu ao longo do tempo.

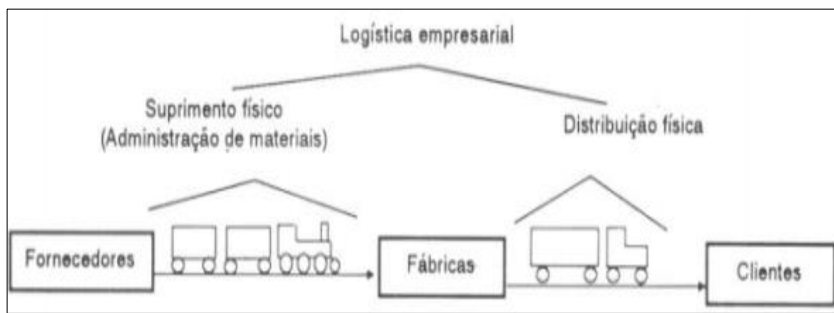
Logística Empresarial

De acordo com Ballou (2007), além da gestão de bens materiais, a logística também abrange o fluxo de serviços. Em outras palavras, ela engloba todas as atividades necessárias para disponibilizar bens e serviços aos consumidores no local e momento em que desejarem adquiri-los.

A logística desempenha um papel de extrema importância no cenário global, devido à alta competitividade

entre as empresas na atualidade. Para participar do mercado internacional de comércio exterior, as empresas estão sendo compelidas a demonstrar sua competência e qualificação. A busca por um espaço no mercado mundial está se tornando cada vez mais acirrada, envolvendo tanto pequenas como grandes empresas (BALLOU, 2007).

A figura 1 mostra o escopo da logística empresarial, de uma maneira simplificada, para melhor compreensão.

Figura 1: Logística empresarial

Fonte: Ballou (2007, p. 31).

Segundo Bowersox e Closs (2014) o gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve a colaboração entre empresas visando aprimorar a eficiência operacional e impulsionar o posicionamento estratégico. Essas operações requerem processos gerenciais que abrangem as áreas operacionais internas de cada empresa, além de conectar fornecedores, parceiros comerciais e clientes.

Para Ballou (2007) a gestão da cadeia de suprimentos destaca as relações logísticas que se estabelecem entre as áreas de marketing, logística e produção dentro de uma empresa,

bem como entre empresas legalmente independentes ao longo do canal de distribuição. Aprimorar custos e serviços ao consumidor torna-se viável por meio da coordenação e colaboração entre os participantes desse canal, especialmente nos casos em que atividades cruciais da cadeia de suprimentos não estão diretamente sob o controle dos especialistas em logística. A tecnologia da informação desempenha um papel fundamental na gestão da cadeia de suprimentos, permitindo o início e o rastreamento de informações ao longo do processo facilitando o compartilhamento de informações tanto dentro da empresa quanto entre os parceiros da cadeia de suprimentos, além de fornecer suporte para a tomada de decisões (BOWERSOX E CLOSS, 2014).

As atividades logísticas vêm fazendo a diferença para as empresas que estão atuando no mercado internacional seja ela de grande porte ou não, pois tais atividades elevam qualquer empresa, tornando-as organizadas interna e externamente, mesmo que tenham produtos e processos produtivos totalmente diferentes ou até mesmo idênticos. Cada empresa usa de maneira diferente a aplicabilidade de controles logísticos, porém, o resultado alcançado é sempre positivo para todas elas (NOVAES, 2004).

Ainda podemos definir a logística como um gerenciador de dados compartilhado entre os clientes e fornecedores, um tipo de intermediário, em que as informações complementares ficam disponíveis para ambos.

Na Figura 2 é possível apreender como é a funcionalidade do sistema de informação da cadeia de suprimentos em cada nível da pirâmide.

Figura 2: Funcionalidades da cadeia de suprimentos.

Fonte: Bowersox; Closs (2014, p. 9).

Um progresso logístico torna-se então o resultado do uso de técnicas inovadoras que vem para aprimorar e ajudar as pequenas, médias e grandes empresas em toda a sua estrutura organizacional incorporando a gestão financeira do processo, agregando valor a fatores internos e externos da organização, conquistando lucros, e identificando os gargalos existentes (RODRIGUES, 2001).

No contexto brasileiro, o progresso da logística evoluiu de forma quase simultânea ao crescimento econômico observado na década de 2000. A implementação de uma política macroeconômica consistente caracterizada por metas de controle da inflação, câmbio flutuante, acumulação de reservas internacionais, responsabilidade fiscal e estabilidade no sistema financeiro, tem desempenhado um papel

fundamental na sustentação do atual nível de desenvolvimento do país (FLEURY, 2012).

A logística aplicada no Brasil está passando por uma fase de transformações significativas com o intuito de aprimorar essa ferramenta que visa apoiar empresários de todo o mundo. Um exemplo claro disso é a indústria automobilística que implementou com sucesso um sistema logístico conhecido como *just in time*. Esse sistema tem como objetivo aumentar a eficiência e eficácia da logística integrando as atividades de compra, produção, distribuição e venda proporcionando resultados positivos (ROCHA, 2003).

Em nosso país enfrentamos desafios significativos devido à subutilização dos diversos modais de transporte possíveis. O sistema de transporte tem demonstrado uma forte dependência em relação a certos modais, podendo ser destacado o modal rodoviário, que acaba sendo mais amplamente adotado por todos os setores da economia brasileira.

Isso se deve, em parte, ao fato de que o modal rodoviário geralmente apresenta custos mais acessíveis e maior praticidade para as organizações. No entanto, um obstáculo significativo é a qualidade precária das rodovias, o que resulta em aumentos nas tarifas cobradas pelas empresas de transporte que operam nesse sistema e em atrasos nas entregas para os destinos pretendidos (ROCHA, 2003).

O transporte desempenha um papel de extrema importância no sistema logístico. De acordo com Oliveira (2006), este componente pode ser responsável por uma parcela significativa dos custos logísticos totais, variando de um terço

a dois terços. Os custos de transporte são calculados com base na distância a ser percorrida e no volume de carga a ser transportado. Devido à dimensão continental do Brasil e à sua grande diversidade geográfica, o país oferece uma variedade de modais de transporte, sendo eles: aéreo, rodoviário, marítimo, dutoviário e ferroviário.

Na escolha do modal de transporte apropriado deverá se considerar dois critérios principais: os aspectos relacionados aos custos e as características dos serviços oferecidos. De maneira geral, é observado que um maior nível de desempenho em termos de serviços tende a se refletir em custos mais elevados.

Também é crucial ponderar a qualidade dos serviços ao tomar decisões sobre a seleção do modal mais adequado. A figura 3 permite comparar o grau de utilização dos diferentes modais no Brasil e nos outros países.

Figura 3: Comparativo de modais no Brasil

Tabela 1 – Comparativo das matrizes de transporte em diversas regiões

Modal	Brasil (2008)	EUA (2008)	UE (2008)	China (2007)
Rodoviário	65,6%	28,9%	46%	11,2%
Ferroviário	19,5%	38%	11%	23,5%
Hidroviário	1,77%	6,8%	4%	15,4%
Cabotagem	9,59%	4,6%	37%	48,0%
Dutoviário	3,8%	21,5%	3%	1,8%
Aéreo	0,05%	0,3%	0%	0,1%

Fonte: Fleury (2012).

Existem cinco dimensões fundamentais a serem avaliadas em relação às características dos serviços oferecidos: velocidade, consistência, capacitação, disponibilidade e frequência. O equilíbrio entre os custos e o desempenho operacional nessas cinco dimensões de serviços resulta na escolha do modal mais apropriado para uma situação específica, considerando fatores como origem, destino e tipo de produto envolvido. (FLEURY, 2002)

Pensando em princípios logísticos e nas dificuldades enfrentadas por empresas que dependem de outros modais de transporte além do rodoviário cabe aqui apresentar um pouco das questões de logística portuária, tendo em vista que a importação de matéria-prima para o setor ferroviário depende desse modal.

Segundo Rojas (2014) o sistema portuário brasileiro teve sua origem em 1808, quando D. João VI promoveu a abertura dos portos, integrando o Brasil ao comércio internacional. Posteriormente, em 1869, foi promulgada a Lei das Concessões, com o objetivo de viabilizar o investimento privado em projetos de expansão nos principais portos da época.

Uma área protegida das ondas e das correntes marítimas, conhecida como porto, está situada geralmente junto a um oceano, lago ou rio, com a finalidade de permitir a atracação de embarcações. Este espaço desempenha o papel de centro de transferência para diversos tipos de mercadorias e produtos, tais como granéis sólidos e líquidos, bens de capital e contêineres. Essa transferência pode ocorrer entre embarcações, entre um trem e uma embarcação, entre um

caminhão e uma embarcação, ou vice-versa. Dessa forma, o porto se revela como uma infraestrutura de natureza intermodal por excelência (ROJAS, 2014).

Conforme mencionado por Fleury (2012) nos portos, a inadequada condição das vias de acesso terrestre e marítimo, bem como a ausência de infraestrutura de navegação nos rios, são fatores que afetam adversamente o transporte de carga e constituem obstáculos para o progresso do modal aquaviário. O Brasil possui de costa 7.400 km e 43 mil km de rios navegáveis, com a maior parte concentrada na região Norte do país, áreas estas situadas a uma distância considerável da empresa utilizada para desenvolver a pesquisa e que se tornam um ponto negativo na Matriz SWOT que será apresentada na análise dos dados.

Importação de Matéria-Prima

De acordo com Bezerra (2012), a atividade de importação pode oferecer vantagens aos empresários, uma vez que a inexistência de produção nacional de determinados produtos pode ser atribuída à falta de tecnologia avançada, à ausência de uma cultura de produção e à possibilidade de produtos importados serem de qualidade superior e com preços mais competitivos. Uma economia que realiza importações de uma economia mais avançada tem a oportunidade de incorporar tecnologia, o que possibilita aprimorar sua própria capacidade de produção ou até mesmo fabricar produtos que anteriormente eram importados.

Conforme destacado por Oliveira (2006) há algumas considerações essenciais a serem feitas antes de prosseguir com a importação:

i) é fundamental avaliar se os custos, incluindo os tributos, bem como o tempo envolvido, são significativos no processo de importação;

ii) é necessário examinar a disponibilidade de espaço para o armazenamento do estoque, levando em consideração aspectos como prazo de validade ou requisitos de armazenamento específicos e;

iii) é crucial comparar o custo associado à aquisição de novos produtos com o custo de manter o estoque em armazenamento a longo prazo.

São muitas as justificativas que favorecem a escolha da importação por uma empresa, como por exemplo, a demanda por produtos fabricados com tecnologia de ponta, a perspectiva de custos menores associados a uma qualidade superior, produtos de desempenho superior que atendam às necessidades específicas da empresa, a possibilidade de obtenção de recursos financeiros externos, abertura de novos mercados, bem como as vantagens decorrentes da redução de impostos, resultantes de acordos comerciais internacionais (CIESP, 2016).

Uma Análise Estratégica

De acordo com Boechat (2008) o planejamento estratégico representa uma ferramenta fundamental no âmbito da administração, visando aprimorar a gestão das

organizações. Seu propósito é capacitar as empresas a se adaptarem eficientemente às mudanças contínuas do mercado. Através dessa abordagem, torna-se viável identificar eventuais problemas ou disfunções que possam impactar os resultados da organização, além de fornecer indicadores que orientem a implementação de ações destinadas a mitigar essas questões.

Segundo Fernandes (2013) o planejamento estratégico tornou-se relevante tanto na esfera acadêmica quanto no meio empresarial. Por meio dessa prática, torna-se viável criar projeções mais precisas e compreender que o desempenho do negócio é afetado por uma diversidade de variáveis, tanto internas quanto externas à organização.

> *A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delineia os caminhos a ser desenvolvidos pela administração quanto às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes (COELHO JUNIOR, 2003, p. 83).*

É de extrema relevância para o funcionamento de uma organização a implementação de um planejamento estratégico que envolva a análise de cenários. De acordo com Fagundes (2010) a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)[4] é uma técnica utilizada para o planejamento e gestão das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte. Reconhecer as características internas e externas

---

[4] Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

do sistema empresarial é crucial para tomar decisões apropriadas diante da situação.

A análise SWOT representa uma das ferramentas que podem auxiliar gestores na compreensão da situação de sua empresa em relação ao mercado, viabilizando estudos para modificações estratégicas e implementação de melhorias no contexto empresarial.

Na concepção de Oliveira (1995, p. 37), fica definida a análise SWOT da seguinte forma:

> *1 Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).*
> *2 Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.*
> *3 Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.*
> *4 Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 1995, p. 37).*

Por meio da análise SWOT e da identificação dos pontos positivos e negativos, os gestores têm a possibilidade de estabelecer com maior clareza as prioridades em relação às ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, como pode ser visualizado na figura 4.

Figura 4: Matriz Swot

Fonte: Casarotto (2018, p. 30).

Metodologia

Segundo Gil (2007), o principal objetivo da ciência é alcançar a verdade dos fatos. No entanto, o conhecimento científico se diferencia dos demais pela sua característica essencial de ser verificável. Para alcançar esse objetivo, é fundamental empregar operações técnicas e mentais, ou seja, utilizar métodos intelectuais e técnicas que direcionem o conhecimento para um fim específico. Desse modo, a pesquisa pode ser descrita como um processo racional e sistemático, cujo propósito é oferecer soluções para os problemas identificados.

É essencial lembrar que a ciência é principalmente uma construção social, o que implica dizer que o conhecimento

científico é produzido por meio de uma colaboração intensa entre os pesquisadores nas respectivas áreas (APPOLINÁRIO, 2006).

Para Cooper e Schindler (2016), a pesquisa aplicada tem ênfase prática em solução de problemas e é conduzida a encontrar respostas para as questões específicas relacionadas à ação, desempenho e tomadas de decisão.

Fleury e Werlang (2017) argumentam que há outro aspecto a ser considerado na definição de pesquisa aplicada. Segundo esses autores, refere-se à capacidade de gerar impacto, e pode ser descrita como atividades em que conhecimentos previamente adquiridos são empregados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, com o objetivo de obter e confirmar resultados.

Esta pesquisa se classifica como aplicada, pois possui o propósito de estudar os problemas que são enfrentados na importação de matéria-prima por uma empresa que atua no setor ferroviário.

Quanto aos fins, esta pesquisa é classificada como explicativa, uma vez que visa identificar os fatores que afetam a logística de importação. Por meio de coleta de dados e do estudo aprofundado em bibliografia.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foram utilizados a pesquisa bibliográfica com buscas em materiais online e impressos que viabilizassem melhor aprofundamento nos conceitos para se coletar o material para as análises empíricas.

Segundo Gil (2007) pesquisa bibliográfica: é desenvolvida a partir de material existente constituído

principalmente de livros e artigos científicos, embora em quase todos seja exigido à fundamentação através desta natureza podem ser desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, servem como base para outros estudos.

Appolinário (2006) acredita que é muito difícil haver alguma pesquisa totalmente qualitativa e altamente improvável que exista uma completamente quantitativa. Isso ocorre, porque a pesquisa pode possuir elementos tanto qualitativos como quantitativos, em vez de categorias isoladas. Tem-se assim uma dimensão contínua com duas polaridades extremas, encontrando-se em um ponto, tendendo mais para um lado ou para o outro. Sendo assim, quanto à abordagem do problema consiste em uma pesquisa de natureza qualitativa.

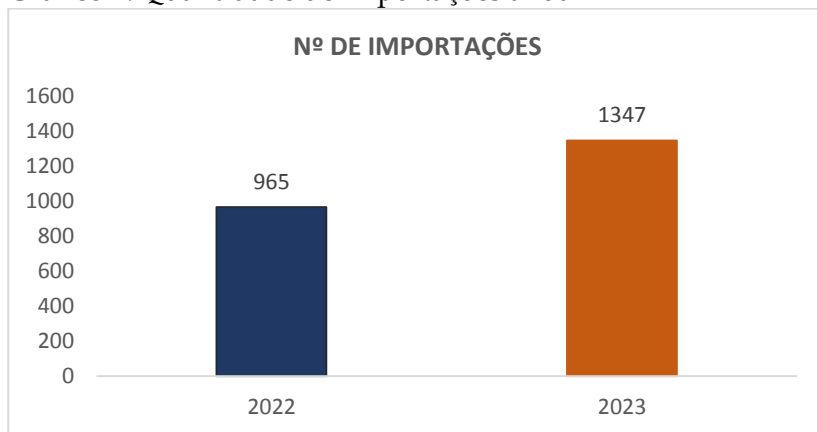
Os dados empíricos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais que atuam no setor logístico da empresa. Devido aos preceitos éticos de pesquisas científicas os participantes foram informados sobre os riscos da pesquisa e a respeito da livre aceitação em participar ou desistir, mesmo diante de já terem aceitado, e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

Dos cinco profissionais que atuam no setor logístico apenas uma pessoa decidiu continuar e contribuir com a pesquisa diante das perguntas da entrevista. Uns se justificaram por terem pouco tempo na empresa e não possuírem segurança o suficiente para darem respostas consistentes, enquanto outros apenas disseram que mudaram de ideia.

Com o objetivo de não serem identificados os participantes teriam seus nomes substituídos por códigos alfanuméricos, mas, como apenas uma pessoa deu seguimento na entrevista esta será identificada apenas como participante.

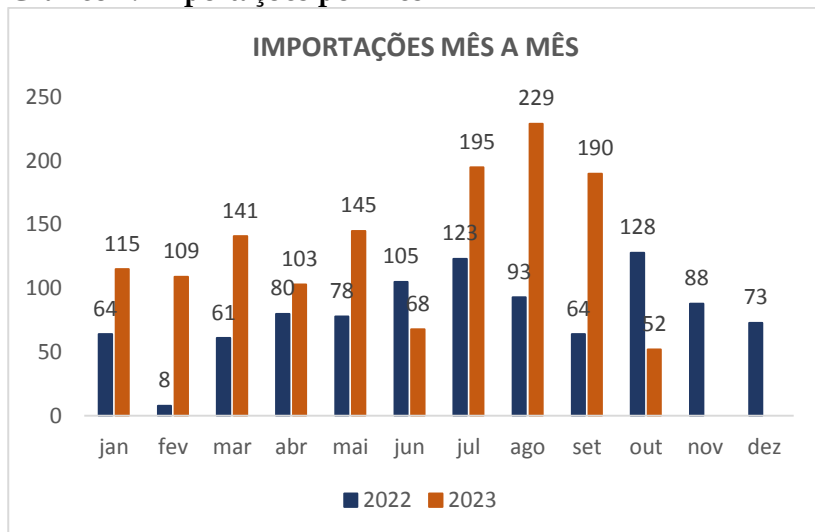
Levantamento do histórico de importações

Foram levantados alguns dados iniciais da empresa quanto à quantidade de importações que foram realizadas em 2022 e até o mês de outubro de 2023. No gráfico 1 mesmo com 10 meses do ano atual a empresa conta com um aumento de 40% no número de importações comparado ao ano anterior.

Gráfico 1: Quantidade de importações anual

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No Gráfico 2 fica apresentado o comparativo mês a mês das importações realizadas e é possível observar que o mês de

agosto de 2023 apresentou um pico de 229 entregas importadas.

Gráfico 2: Importações por mês

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

As importações realizadas pela empresa se dão por meio aéreo ou marítimo, mas é predominante a escolha do modal aéreo.

Esta escolha geralmente acontece pelo fato de ser um modal com prazo menor, podendo ser observado nos documentos apresentados que o prazo médio do modal aéreo 33 dias e o marítimo 83 dias, conforme histórico dos pedidos realizados em 2022 e 2023, conforme mostram os Gráficos 3 e 4.

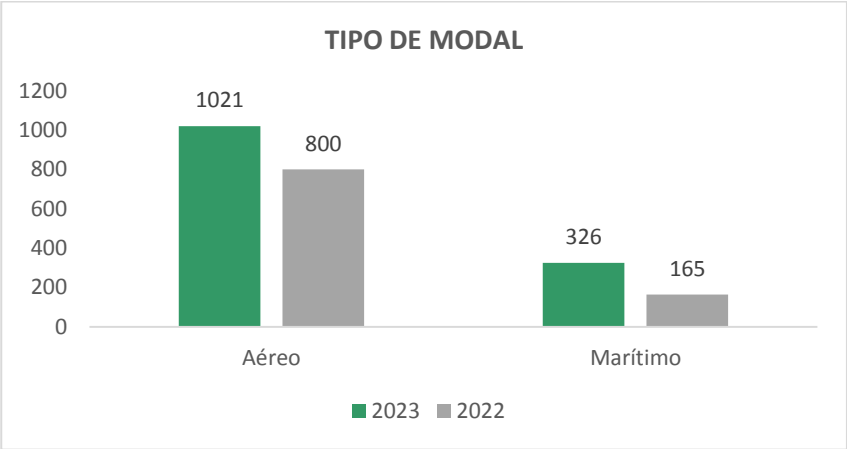
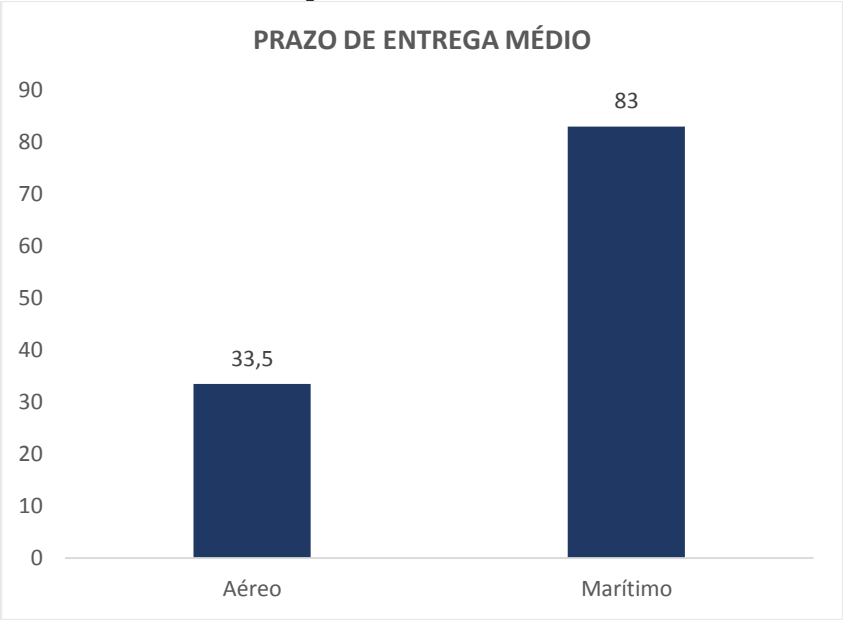
Gráfico 3: Tipo de Modal

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Gráfico 4: Prazo médio por modal

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

As Percepções dos Profissionais da Logística

Com formação em Administração, com ênfase em Comércio Exterior, e MBA concluído pela FGV em Logística e *Supply Chain* o profissional entrevistado destaca-se por sua sólida base educacional e especialização na área.

Ao ser questionada sobre os principais desafios enfrentados pela empresa no contexto das operações de importação a pessoa participante relatou que enfrenta desafios consideráveis devido à complexidade da legislação brasileira.

> *A presença da Receita Federal, muitas vezes em greve, adiciona obstáculos a um processo já moroso. Os altos tributos exercem um impacto significativo, desencorajando muitos importadores devido aos custos finais expressivos. No setor de transporte, a pandemia de COVID-19 agravou os desafios, refletindo-se em preços elevados de frete aéreo e marítimo, especialmente devido à escassez de containers com destino ao Brasil. No âmbito interno dos Estados Unidos, os custos de frete para coleta das cargas e transporte até o porto ou aeroporto são consideráveis, agravados por questões como a falta de motoristas (PESSOA PARTICIPANTE).*

Ainda foi destacada a ampliação de complexidade devido à diversidade de produtos importados, cada um demandando uma abordagem específica. Itens ferroviários, classificados como carga perigosa exigem atenção especial, com transporte exclusivo em cargueiros e embalagens adequadas à sua classificação. Produtos de alto valor agregado requerem monitoramento constante, enquanto itens de

grandes dimensões e pesos elevados exigem estudos detalhados para garantir a integridade durante o processo de movimentação (PESSOA PARTICIPANTE, 2023).

Essa experiência destaca não apenas a necessidade de expertise técnica, mas também a importância da flexibilidade e adaptação para enfrentar os desafios dinâmicos do cenário de importação. O profissionalismo e a habilidade para solucionar problemas emergem como elementos essenciais para o sucesso em operações logísticas internacionais.

Matriz SWOT do Setor da Logística

Com base no material apresentado pelo setor de logística e nas respostas da pessoa participante foi possível elencar que os entraves/dificultadores dos processos de importação de matéria-prima da empresa se constituem nas fraquezas e ameaças que respectivamente condizem com a dependência dos setores cíclicos da indústria, as vulnerabilidades vivenciadas devido às flutuações do mercado de *commodities*, a concorrência acirrada no setor de equipamentos pesados, as condições econômicas globais instáveis, regulamentações ambientais e fiscais cada vez mais rígidas, a concorrência de empresas regionais e a grande dificuldade que afetou todo o mercado global – a pandemia de COVID-19.

Para melhor visualização dos fatores positivos e negativos que permeiam as premissas do setor foi elaborada a figura 5.

Figura 5: Matriz *SWOT*

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Considerações Finais

Em síntese, a análise dos entraves logísticos enfrentados pelo setor ferroviário revela a complexidade inerente à gestão logística em um setor tão dinâmico quanto o de máquinas pesadas. Os desafios relacionados à cadeia de suprimentos, distribuição e gestão de inventário são inegáveis, mas ao mesmo tempo, representam oportunidades cruciais para aprimorar a eficiência operacional.

O estudo dos procedimentos logísticos associados à importação de matérias-primas evidenciou a extensão da documentação necessária e a necessidade de adaptação a regulamentações governamentais diversas. Além disso, a

capacidade de antecipar mudanças nas demandas e responder com agilidade é fundamental para manter a competitividade em um ambiente globalizado.

Com os estudos realizados para construção do referencial teórico foi possível identificar que existem poucos materiais científicos publicados em língua portuguesa sobre a temática de importação de matéria-prima e isso nos leva a perceber que é uma área pouco explorada por acadêmicos. Diante das desistências em participar da entrevista foi possível deduzir que a escassez de materiais publicados pode estar relacionada às dificuldades de acesso a informações nas empresas que utilizam esse processo, seja por receio de profissionais atuantes não terem respostas pertinentes ou por não se sentirem seguros o suficiente para descrerem determinados procedimentos em seus setores de trabalho. Situações como esta podem levar estudantes e pesquisadores a desistirem de pesquisas já planejadas e migrarem seus trabalhos para áreas, setores ou temáticas que sejam mais viáveis de se coletar dados.

Diante do material estudado, coletado e analisado é possível concluir que a compreensão aprofundada dos entraves logísticos permite a formulação de estratégias mais eficazes para otimizar processos e coordenar eficientemente as diversas etapas do processo de importação de matéria-prima, pois, a logística não serve apenas para reduz custos de transporte e produção, mas também desempenha um papel central na criação de valor dentro de uma cadeia de suprimentos dinâmica e precisa ser analisada do ponto de

vista estratégico para melhorar a competitividade no mercado globalizado.

Referências

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Grupo A, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo, Atlas 2007.

BEZERRA, J. F.; LIMA, R. C.; SILVA, I. E. M. Análise da relação entre importações e produtividade: evidência empírica para a indústria de transformação do Brasil. **Revista Econômica Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 62-87, 2012.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M B.; et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Grupo A, 2014.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas.** 2008. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro: - Fundação Getúlio Vargas, 2008.

CASAROTTO, C. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu**

negócio. Rock content, 2018. Disponível em: https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analiseswot/. Acesso em: 03 nov. 2023.

CIESP. Centro das Indústrias de São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.ciesp.com.br/. Acesso em: 06 out 2023.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003.

DIAS, Marco A. **Introdução à logística:** fundamentos, práticas e integração. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

Dicionário de Português. Disponível em: https://www.dicio.com.br/logistica/. Acesso em: 21 mai. 2023.

FAGUNDES, Rosival. **A matriz Swot do Brasil. 2010**. Disponível em https://www.administradores.com.br. Acesso em: 05 nov. 2023.

FERNANDES, I. G. M. et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT**. 2013. Disponível em: https://guri.unipampa.edu.br/uploads/evt/arq_trabalhos/17468/seer_17468.pdfAcesso em: 03 nov. 2023.

FLEURY, Paulo Fernando**. Logística no Brasil**: situação atual e transição para uma economia verde. Rio de Janeiro: Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, 2012.

FLEURY, P. F. **Gestão estratégica do transporte**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY e WERLANG (2017), Pesquisa aplicada – reflexões sobre conceitos e abordagens metodológicas. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18700/A_pesquisa_aplicada_conceito_e_abordagens_metodol%C3%B3gicas.pdfAcesso em: 01 nov 2023.

FRETA, Marcelo Collaço. **Logística de suprimentos**: um estudo de caso na Rede de Supermercados Imperatriz. 2006. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração). Curso de Administração. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LARRAÑAGA, Féliz Alfredo. **A gestão logística global**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

NOVAES, Antônio Galvão, **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: Estratégia, operação e avaliação. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROCHA, Paulo Cesar Alves. **Logística e aduana**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**: veículo prático de competitividade. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

ROJAS, Pablo Roberto Auricchio. **Introdução à logística portuária e noções de comércio exterior**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

OLIVEIRA, J. L. R. de.; SOUZA, A. A. de.; MORAIS, K. A. Estimação de custos para a importação. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 15, n. 3, p. 62-88, dez 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1995.

Capítulo 5

Análise fiscal: estudo de caso em um frigorífico

Henrique Natan Rodrigues Leocádio
Sílvia Danizete Pereira Barbosa

Introdução

Esta pesquisa foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis do UNIFEM e teve como objetivo geral analisar relatórios fiscais do setor contábil de um frigorífico e demonstrar como eles podem ser utilizados estrategicamente na gestão. O crescente avanço da tecnologia acerca dos programas gerenciais e contábeis justifica o interesse pelo estudo, pois, a partir da disponibilidade dos relatórios contábeis e gerenciais a empresa consegue manter o domínio sobre as informações obtidas e realizar análises precisas que auxiliem de forma eficiente no processo de gerenciamento da empresa.

Este estudo foi realizado em uma indústria frigorífica na zona rural da cidade de Maravilhas no interior de Minas Gerais que trabalha na produção e processamento de carnes avícolas, com galpões de criação aviarias por meio de processo de integração, trabalhando com cortes de frango, embutidos e reciclagem dos restos de resíduos animais gerados pelo abatedouro. A empresa gera em média 500 empregos diretos.

A pergunta norteadora da pesquisa consistiu em como usar estrategicamente os relatórios fiscais no setor contábil de um frigorífico? Para atingir o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: i) delimitar as funções e tarefas de um setor fiscal na contabilidade da empresa; ii) descrever a importância das análises fiscais para a análise gerencial; iii) interrelacionar gestão estratégica com as análises contábeis; iv) desenvolver o estudo de caso na prática de um frigorífico e; v) apresentar as devidas conclusões sobre os dados coletados.

O crescente avanço nos sistemas de informações gerenciais, que cada vez mais se adaptam aos anseios do mercado e se moldam aos clientes, geram relatórios contábeis mais completos e detalhados, porém, se observados individualmente ficam passíveis de conclusões precipitadas e por vezes falhas sobre a real situação econômica e financeira da empresa, havendo assim, a necessidade de extrair relações úteis entre as demonstrações contábeis para atingir os objetivos organizacionais (IUDICIBUS, 2009).

Atualmente a contabilidade gerencial está para além de registrar as informações econômico-financeiras de uma instituição, sendo responsável por relacionar informações e dados que e irão apresentar novas informações de grande valia aos administradores da organização.

Esta pesquisa apresenta um referencial teórico subdivido em tópicos que permeia esclarecimentos importantes sobre documentos fiscais de uma empresa e como analisá-los. Na metodologia são esclarecidos os procedimentos adotados para desenvolver o estudo e na análise dos dados são

relacionados o conteúdo teórico e o conteúdo empírico na intenção de trazer para as considerações finais os pontos de reflexão sobre o material elaborado.

Iniciando o assunto

A contabilidade tem por objetivo controlar o patrimônio das empresas, promovendo assim informações confiáveis demonstrando a situação econômico-financeira da empresa, a fim de facilitar na tomada de decisões, se subdividindo em diversos ramos de atuação como contabilidade pública, fiscal, financeira, de custos, auditoria, dentre outras (MARION, 2015).

Existem diferentes conceitos de contabilidade gerencial, mas todos devem ser relacionados como uma ferramenta de apoio na tomada de decisões e por isso há autores que argumentam que a evolução da contabilidade no gerenciamento das empresas se tornou uma base para a conservação/sobrevivência delas em um mercado cada vez mais competitivo (CREPALDI, 2013).

O Setor Fiscal

Para uma analise assertiva todos os departamentos devem estar em sintonia com a contabilidade e para isso existe o setor fiscal dentro da contabilidade, pois o setor fiscal é o departamento responsável por fazer a escrituração das movimentações fiscais, analisar impostos e garantir que todas as obrigações acessórias sejam cumpridas (MARION, 2002).

O setor fiscal é um departamento essencial para qualquer empresa, pois, todos os negócios, independentemente de seu tamanho, porte ou segmento, precisam se atentar a uma serie de obrigações tributarias atreladas aos deveres financeiros.

O setor fiscal tem um papel essencial neste sentido, podendo ser responsável, inclusive, pelo sucesso empresarial, tendo como tarefas o recebimento e escrita fiscal, conferencia de documentação e junção de documentos de todas as áreas da empresa, que tenham implicações tributarias, ou seja, todas as notas fiscais, contas e despesas entram nesse controle tendo como função também a apuração dos tributos, lançamentos fiscais de entrada e saída, envio das demonstrações contábeis e se manter sempre atualizado em relação a legislação fiscal e tributaria (SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011).

Neste sentido apresentamos mais detalhadamente as responsabilidades do setor fiscal nos tópicos a seguir.

As notas fiscais

Podemos definir a nota fiscal como o documento oficial usado para comprovar que houve uma transação comercial, isto é, a venda de produtos ou a execução de serviços. Ela é utilizada para fins de fiscalização e também para que se possam pagar os tributos devidos. Assim, podemos dizer de forma mais resumida que a nota fiscal é uma comprovação tributária da atividade prestada pela pessoa jurídica.

Figura 1: Modelo de Nota Fiscal

RECEBEMOS DE Empresa Teste LTDA. OS PRODUTOS CONTANTES DA NOTA FISCAL INDICADA AO LADO

Data de recebimento	Identificação e assinatura do recebedor	NF-e Nº 000175 Série 1

Bling! Bling www.bling.com.br

DANFE
Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica
1-Entrada
2-Saída 2
Nº 000175
SERIE: 1
Página: 1 de 1

Controle do Fisco

Natureza da operação	Número de protocolo de autorização de uso da NF-e
Venda de mercadorias	DOCUMENTO SEM VALOR FISCAL

Inscrição Estadual	Inscr.est. do subst.trib.	CNPJ	Chave de acesso da NF-e - consulta no site: www.nfe.fazenda.gov.br
			43.0908.90.627.936/0001-30-55-001-000.000.175-000.896.536-

Destinatário/Remetente

Nome / Razão Social	CNPJ	Inscrição Estadual	Data emissão
Dionísio de Baco	111.111.111-11	010/000000	07/08/2009
Endereço	**Bairro**	**CEP**	**Data saída**
Rua dos Vinhedos, 386	Vinhedos	95.700-000	07/08/2009
Município	**Fone/Fax**	**UF**	**Hora saída**
Bento Gonçalves	3454-6877	RS	16:01

Faturas

Número	Vencimento	Valor	Número	Vencimento	Valor	Número	Vencimento	Valor
000175/1	06/09/2009	76,66	000175/2	06/10/2009	76,67	000175/3	05/11/2009	76,67

Cálculo do imposto

Base de cálculo do ICMS	Valor do ICMS	Base de cálculo do ICMS Subst.	Valor do ICMS Subst.	Valor total dos produtos
230,00	27,60	0,00	0,00	230,00

Valor do frete	Valor do seguro	Desconto	Outras despesas acessórias	Valor do IPI	Valor total da nota
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230,00

Transportador/Volumes transportados

Nome	Frete por conta	Código ANTT	Placa do veículo	UF	CNPJ/CPF
Transportes Valdemar	1-Emitente 2-Destinatário 1		IHL-7746	RS	00000000000000

Endereço	Município	UF	Inscrição Estadual
	Bento Gonçalves	RS	

Quantidade	Espécie	Marca	Numeração	Peso bruto	Peso líquido
3	CAIXAS			20,00	19,00

Itens da nota fiscal

Código	Descrição do produto/serviço	NCM/SH	CST	CFOP	UN	Qtde	Preço un	Preço total	BC ICMS	Vlr.ICMS	Vlr.IPI	% ICMS	% IPI
DH89	Lâmpada dicróica	10000000	100	5.102	Cx	4	45,00	180,00	180,00	21,60	0,00	12,00	0,00
FL100	Lâmpada fluorescente	20000000	000	5.102	Cx	5	10,00	50,00	50,00	6,00	0,00	12,00	0,00

Cálculo do ISSQN

Inscrição Municipal	Valor total dos serviços	Base de cálculo do ISSQN	Valor do ISSQN
	0.00	0.00	0.00

Dados adicionais

Observações	Reservado ao fisco
EXEMPLO	

Obtenha o arquivo digital em http://www.bling.com.br/nfe Ambiente de HOMOLOGAÇÃO, documento sem valor fiscal 07/08/2009 17:39:30

Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Nota_fiscal_eletr%C3%B4nica>.

Conforme a legislação, toda empresa precisa emitir notas fiscais para vendas de produtos ou serviços prestados. Esse documento fiscal registra qualquer transferência de propriedade (de uma empresa para uma pessoa física ou para outra pessoa jurídica) de um bem ou prestação de serviço. Ele é obrigatório, e não realizar a sua emissão configura o crime de sonegação fiscal, que pode levar de seis meses a dois anos de detenção, além de uma multa (BRASIL, 1965).

As apurações destes documentos são feitos por meio da escrituração contábil que consiste em um processo de prestação de contas das movimentações financeiras e tributárias que a maioria das empresas precisa ter com o fisco. Isso inclui o faturamento, os impostos e outras informações que são do interesse do Estado. Atualmente, a escrituração é conhecida como Escrituração Fiscal Digital (EFD), devido ao formato digital de envio de dados. O apuramento das informações é realizado no meio virtual, por um sistema chamado de Sistema Público de Escrituração Digital - SPED.

Todas as informações importantes sobre a transação comercial ficam contidas no XML, um tipo de arquivo totalmente digital que contém todas as informações do documento em tags de códigos, inclusive a assinatura digital. O XML da nota fiscal eletrônica (NFe) é o arquivo que deve ser armazenado por no mínimo 5 anos pelas empresas. Confira a seguir algumas das principais informações que compõe uma nota fiscal:

- informações sobre a NFe: modelo, série, número, data de saída e entrada, chave de acesso;

- dados do emissor e do destinatário: nome e razão social, CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, inscrição estadual;
- sobre os produtos e serviços: descrição, quantidade, unidade comercial, valor e outros;
- tributos: ICMS, PIS, COFINS e sua base de cálculo;
- sobre transporte: modalidade de frete, dados do transportador, veículo e volume transportado;
- informações de cobrança: endereço e forma de pagamento;
- informações adicionais.

Todos os dados acima citados podem ser visualizados de maneira mais esclarecedora na figura 1.

Controle de receitas e despesas

Para falarmos sobre receitas e despesas é preciso entender um pouco sobre a análise do custo volume lucro (CVL) que faz uma investigação sistemática das relações entre preços de venda, volumes de produção e de venda, custos, despesas e lucros. Além disso, a analise de alterações do custo, volume e lucro é utilizada tendo como base o método de custeio variável, visto que essa técnica necessita da segregação dos custos e despesas entre variáveis e fixos (SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011).

Segundo Martins (2003, p. 25) o custo é um gasto; porém, afirma que é o momento da utilização dos fatores de

produção que o difere dos demais gastos. Baseado nisso, custos seriam materiais diretos ou indiretos (consumidos na produção), mão de obra direta e indireta de fabricação ou execução do serviço, e os demais gastos diretos e indiretos de fabricação. Esse mesmo autor conceitua, ainda, despesa como *"bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receita"*.

Figura 2: Análise CVL

Fonte: SOUZA; SCHNORR; FERREIRA (2011, p. 113).

A analise CVL, como qualquer outro modelo matemático, para dar validade aos seus resultados precisa de certas possibilidades e entre as hipóteses básicas requeridas nessa analise, para uma correta estimação e compreensão do comportamento das variáveis envolvidas destacam-se a forma com que são apuradas primeiro para compreender os mecanismos que interferem no resultado do cálculo dos

elementos que compõem a análise para entender que esta técnica não deve ser utilizada de modo desordenado e automático sem haver antes uma importante etapa de interpretação dos resultados (SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011).

Dutra (2003) acredita que essa explicação de despesa como gasto consumido em função das receitas obtidas, mas não ligadas à produção, é muito seletiva, ou seja, o conceito de custo está excluído, de certa forma, por eliminação. Isso representa a não abrangência de custo em todo o seu potencial; a relação desse tipo de gasto com a produção passa a ser tipicamente industrial e na execução do serviço, especificamente. Entretanto, pode-se apurar o custo comercial, custo de transporte, custo de seguro, custo bancário e demais atividades.

Apuração dos tributos

O Sistema Tributário Brasileiro é bastante recente e surgiu com a Emenda Constitucional 18, de 1º de dezembro de 1965 (BRASIL, 1965). Em seu artigo 1º, determinou a sua forma de composição: impostos, taxas e contribuições de melhoria, consolidando-se num sistema uno e nacional. Foi o primeiro movimento sério, com o objetivo de resolver os problemas da estrutura tributária até então existente e os defeitos da Constituição de 1946, ao mesmo tempo, ordena e organiza as diversas competências (CDES, 2011).Além de tais questões trouxe significativas inovações com conceitos doutrinários e classificação do imposto, alicerçada em conceitos econômicos.

A obrigação tributária configura-se num conjunto de obrigações, direitos e deveres, determinado pelo sujeito ativo, através de lei, ao sujeito passivo, prevista no Código Tributário Nacional, em seu artigo 113 (BRASIL, 1966). Ela pode ser dividida em obrigação principal, surgida da ocorrência do fato gerador, tendo por finalidade o pagamento de determinado tributo ou penalidade pecuniária e a obrigação acessória decorrente da legislação tributária, tendo por objetivo as prestações de informações de interesse do ente arrecadador (CDES, 2011).

A obrigação tributária será sempre decorrente de um fato gerador, surgindo sempre que um fato real, previsto em lei, vier a ocorrer. O crédito tributário torna-se líquido através de um lançamento conforme disposto no artigo 142 do Código Tributário Nacional, por meio de ofício de acordo com artigo 149, por declaração, explicitado no artigo 147 e por homologação conforme o artigo 150 (BRASIL, 1966).

Os tributos podem ser classificados em vinculados e não vinculados. Os vinculados são taxas e contribuições de melhoria que dependem de alguma atividade estatal, enquanto os não vinculados independem de qualquer atividade estatal (BRASIL, 1966, art. 5º).

O Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) fez um estudo sobre o nosso sistema tributário e concluiu que, para o contribuinte compreender razoavelmente a realidade tributária brasileira, seria necessário analisar três mil normas fiscais e estudar os 61 tributos cobrados no Brasil. E, ainda, verificar 93 obrigações acessórias que pressionam todas as

empresas brasileiras, bem como os profissionais atuantes na área tributária.

Construindo todo esse conhecimento compreenderiam também por que o crime por evasão fiscal não significa desrespeito com a fiscalização, mas, muitas vezes, simples desinformação. Sem falar na tributação em cascata, ou seja, a incidência reiterada de um mesmo tributo nas várias etapas da produção ou circulação, ou seja, a CPMF incide sobre o montante do ICMS, do IPI, do PIS e COFINS, do INSS, do Imposto de Renda, da Contribuição Social, e assim por diante. Exemplo similar ocorre com a tributação do PIS e da COFINS que incidem sobre o valor do ICMS, do INSS, do IRPJ e da Contribuição Social. Logo, não seria razoável aplicar aos contribuintes severas punições e críticas, se deixassem de recolher algum tributo no prazo determinado quando somos sabedores da complexidade que se tornou o nosso sistema tributário nacional (IBPT, s/d).

Há duas grandes formas de fazer a apuração de impostos: primeiro em relação à rotina (mensal ou anual) e ainda em relação ao tipo do regime (cumulativo ou não cumulativo). Na Apuração de impostos no regime não cumulativo, o contribuinte tem direito de creditar o tributo da cadeira anterior. Isso indica que existe a possibilidade da compensação nas operações futuras daquele tributo, ou seja, as operações que incidem na etapa anterior. Há vários tipos de impostos e contribuições em que são aplicadas o princípio da não-cumulatividade, mas há 3 mais conhecidos que são: IPI, ICMS e Contribuições PIS e COFINS, de modo que cada um deles tem sua respectiva alíquota e a base de calculo que é o

montante (expresso em valor monetário) sobre o qual incidirá a respectiva alíquota.

Figura 3: IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados	
Fato gerador	**Na importação:** o desembaraço aduaneiro de produtos de procedência estrangeira; **Na operação interna:** a saída de produto de estabelecimento industrial, ou equiparado a industrial.
Contribuinte	**São obrigados ao pagamento do imposto como contribuinte:** • o importador, em relação ao fato gerador decorrente do desembaraço aduaneiro de produto de procedência estrangeira; • o industrial, em relação ao fato gerador decorrente da saída de produto que industrializar em seu estabelecimento, bem assim quanto aos demais fatos geradores decorrentes de atos que praticar; • o estabelecimento equiparado a industrial, quanto ao fato gerador relativo aos produtos que dele saírem, bem assim quanto aos demais fatos geradores decorrentes de atos que praticar; • os que consumirem ou utilizarem em outra finalidade, ou remeterem a pessoas que não sejam empresas

	jornalísticas ou editoras, o papel destinado à impressão de livros, jornais e periódicos, quando alcançado pela imunidade prevista na Constituição Federal. **Atenção:** considera-se contribuinte autônomo qualquer estabelecimento de importador, industrial ou comerciante, em relação a cada fato gerador que decorra de ato que praticar.
Base de cálculo	**Na operação interna:** O valor total da operação de que decorrer a saída do estabelecimento industrial ou equiparado a industrial; **Na importação:** O valor que servir ou que serviria de base para o cálculo dos tributos aduaneiros, por ocasião do despacho de importação, acrescido do montante desses tributos e dos encargos cambiais efetivamente pagos pelo importador ou deste exigíveis. O cálculo do IPI é feito com base na alíquota presente na TIPI para a classe de produtos correspondente. No caso das indústrias, o valor do IPI é calculado em relação ao valor da nota fiscal da mercadoria despachada, que pode eventualmente incluir valores sobre o frete e despesas acessórias (juros, taxas e outras).

Fonte:<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/tributos/ipi>

Figura 4 - ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços	
O que é?	Imposto não cumulativo que incide sobre as operações relativas à circulação de mercadorias e prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação. De competência dos Estados e do Distrito Federal, conforme previsto no art. 155, II, da Constituição de 1988, apresenta-se como uma das principais fontes de recursos financeiros para a consecução das ações governamentais. As normas gerais do ICMS estão contidas na Lei Complementar n° 87/1996, conhecida como Lei Kandir. Em Minas Gerais, vigoram também a Lei n° 6.763/1975 e o Regulamento do ICMS (RICMS) , aprovado pelo Decreto n° 43.080/2002.
Como calcular?	Para começar, é necessário saber qual alíquota é praticada no estado em que sua empresa atua. Em uma situação normal, no qual a venda é efetuada na mesma UF, a fórmula é simples: Preço do produto X Alíquota praticada no estado = Valor do ICMS da mercadoria Exemplo: Um produto custa R$ 100 reais e sobre ele incide uma tarifa de 18% (valor aplicado em vários estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná), o cálculo seria o seguinte: R$ 100 X 18% = R$ 118

Fonte: http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/impostos/icms/>

Figura 5 - Contribuições PIS e COFINS

Contribuições PIS e COFINS	
O que são?	O Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) são duas contribuições federais que têm um impacto significativo nas finanças das empresas. Essas contribuições são destinadas a financiar a seguridade social e outros programas governamentais.
Como calcular?	• PIS = Receita bruta da empresa x alíquota (0,65%) = Valor de PIS; • COFINS = Receita bruta da empresa x alíquota (3%) = Valor de COFINS;

Fonte: https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/tributos/pis-pasep-cofins>

A Importância do Setor fiscal

O objetivo da analise fiscal é ajudar a empresa a cumprir suas obrigações fiscais de forma eficiente, identificar possíveis oportunidades para reduzir a carga tributaria das operações, minimizar riscos fiscais e garantir que a empresa esteja em conformidade com as leis tributarias, é responsável não só pela gestão de aspectos tributários da empresa, mas também por controlar e acompanhar diretamente as atividades que possuem ligação direta com os tributos, de modo a realizar a otimização e adequação do planejamento tributário (RAPOSO, 2020).

Sendo assim o departamento fiscal tem um papel muito importante no fornecimento de dados e informações assertivas para o setor contábil onde todas as analises são feitas e se transformam em informações que auxiliam os gestores na tomada de decisão (RAPOSO, 2020).

O Setor fiscal da organização e o principal responsável pelas as análise e contribuições tributárias de competência da empresa. Algumas afirmações de Amaral et al. (2008) demonstram o panorama sobre alguns impactos das contribuições tributárias, entre elas se destacam: o sistema de cálculo por dentro esconde o verdadeiro impacto dos tributos no preço final de mercadorias e serviços no Brasil, por exemplo, uma alíquota nominal de ICMS de 18% resulta numa alíquota efetiva de 21,95% sobre o custo das mercadorias; PIS e COFINS são calculados sobre o ICMS, ISS e sobre os tributos da folha de pagamento.

Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), aproximadamente 26,84% das empresas brasileiras praticam algum tipo de sonegação, sendo a Contribuição Previdenciária (INSS), o ICMS e o Imposto de Renda os tributos mais sonegados. Em relação ao porte, os indícios de sonegação estão presentes em 65% das empresas de pequeno porte, 49% das empresas de médio porte e 27% das grandes empresas. Em valores, a sonegação é maior no setor industrial, seguido das empresas do comércio e das prestadoras de serviços (AQUINO, 2011).

Conforme Amaral et al. (2008) o setor fiscal é de suma importância e também muito complicado levando em considerações algumas razões dessa complexidade como os 61

tributos cobrados no Brasil, entre impostos, taxas e contribuições, a quantidade de normas que regem o sistema tributário (mais ou menos 300 normas editadas todos os anos - leis complementares, leis ordinárias, decretos, portarias, instruções etc.) ou 55.767 artigos, 33.374 parágrafos, 23.497 incisos e 9.956 alíneas. Estão em vigor mais de 3.200 normas, ou seja, o contribuinte deve conhecer esta quantidade de normas para tentar estar em dia com o fisco; (3) as 97 obrigações acessórias que uma empresa deve cumprir para tentar estar em dia com o fisco: declarações, formulários, livros, guias etc.

O custo que as empresas têm para cumprir com as obrigações acessórias se situa em torno de 1,5% do seu faturamento e, em 2007, as empresas brasileiras tiveram aumento de custo de mais de R$ 35 bilhões somente para o cumprimento da burocracia exigida pelo Poder Público; e (4) a forma de cálculo e incidência dos tributos, que escondem o verdadeiro custo da tributação para o consumidor: cálculo por dentro da alíquota e efeito cascata (AMARAL et al., 2008).

Esse modelo implica em altos custos burocráticos para as empresas apurarem e pagarem seus impostos, além de grande contencioso com os fiscos. Um estudo do Banco Mundial aponta o Brasil como recordista mundial em tempo despendido pelas empresas para o cumprimento das obrigações tributárias (BRASIL, 2008).

A informação fiscal é imprescindível porque oferece condição de avaliação de ações e alternativas possíveis para as tomadas de decisões. Na visão de Borges (1998, p. 55), a essência do planejamento fiscal:

> *[...] consiste em organizar os procedimentos econômico-mercantis da empresa, mediante o emprego de estruturas e formas jurídicas capazes de bloquear a concretização da hipótese de incidência tributária ou, então, de fazer com que sua materialidade ocorra na medida ou no tempo que lhe seja mais propício.*

O gerenciamento das obrigações fiscais não pode ser visto apenas como exigência habitual, mas sim como estratégia organizacional independentemente do seu porte ou setor. A elevada carga tributária, bem como os custos de conformidade (aqueles referentes a dispêndios acessórios que dizem respeito às instâncias do fisco), se não forem submetidos a um controle eficaz poderão extinguir muitas empresas que não estejam preparadas para enfrentar os novos desafios que se impõem no mercado (AQUINO, 2011).

Gestão Estratégica e Análise Contábil

Atualmente as organizações praticam uma gestão estratégica que torna possível avaliar a situação econômica e financeira de forma real, conforme os fatos ocorridos e registrados. É como se olhássemos um retrato da empresa através do balanço patrimonial, visto que todos os fatos contábeis e financeiros são registrados pela contabilidade e para isso utilizadas métricas e informações geradas através da analise de um balanço patrimonial.

Gestão Estratégica segundo Decout (2015) é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas. Como o nome sugere, representa

uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional. Portanto, a Gestão Estratégica empresarial envolve definição de objetivos, análise do ambiente competitivo e da organização, avaliação de estratégias, implantação e acompanhamento.

Em um processo de Gestão Estratégica é identificada como a organização se posiciona em comparação com os seus concorrentes, reconhecendo oportunidades e ameaças, sejam internas ou externas. Assim, as organizações passam a trabalhar com base na estratégia, desenvolvendo ações voltadas a atingir os objetivos estratégicos, fortalecendo a missão e a visão organizacional. A missão e visão organizacional são dois conceitos fundamentais para a gestão estratégica, pois a compreensão desses elementos possibilita um melhor entendimento da organização no contexto de seus ambientes internos e externos (DECOUT 2015)

Para que a estratégia funcione, é preciso realizar um diagnóstico do gerenciamento. A organização precisa fazer um panorama da situação atual, por exemplo, quais são os produtos que possui, como estão os indicadores de venda e marketing, as falhas que seus serviços enfrentam no mercado, como o negócio é visto perante os concorrentes e demais perguntas relevantes.

Feito isso, é preciso pensar em quais medidas serão aplicadas para resolver o problema. É o momento de buscar novas ferramentas de gestão que podem ser usadas, para treinar a equipe, investir em inovação e realizar uma análise eficiente da concorrência e do mercado.

Dessa forma, é mais fácil focar no cliente e compreender o que ele espera do negócio. Então, é necessário colocar as ações traçadas em prática, considerando sempre a otimização, seguindo o projeto inicial e as metas, sem perder de vista que a gestão estratégica é um aprendizado contínuo. Mais do que um grupo de práticas a serem adotadas de uma só vez, essas ações precisam se integrar como parte da operação da companhia. O trabalho deve ser contínuo, acompanhado, averiguando sempre os resultados (ANDERSEN 2017).

Balanced Scorecard – BSC

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão relativamente recente, criada em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da *Harvard Business School,* mas que em pouco tempo já ganhou adeptos no mundo todo e hoje é uma das principais *"buzzwords"* da gestão empresarial. Realmente esta é uma metodologia muito simples e fácil de colocar em prática para realizar o planejamento estratégico de sua empresa. Além disto, o BSC não é extremista ou restritivo e pode ser combinado com inúmeras metodologias e ferramentas, como a análise SWOT, os planos de ação do 5W2H e o próprio orçamento empresarial (ALMEIDA 2016).

A ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada, todas as métricas de negócio de uma empresa, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre elas. A grande sacada para aplicar o *Balanced Scorecard* (BSC) em sua empresa com sucesso é a mudança de *"mindset".* A empresa precisa pensar na gestão

como um todo de forma balanceada, sendo que cada perspectiva de negócio afeta diretamente as demais.

Além da definição básica do BSC, precisamos conhecer alguns de seus componentes: As perspectivas, como o próprio nome diz, são a forma de se enxergar as diferentes áreas de negócio de sua empresa. Podemos dizer, a grosso modo, que as perspectivas são um agrupamento de conhecimentos e competências que precisam ser gerenciados. As perspectivas são a primeira "*quebra*" das informações dentro do *Balanced Scorecard* (BSC). Elas definem quais os principais assuntos que devem ser tratados quando se analisar a estratégia de uma empresa (ALMEIDA 2016).

As quatro perspectivas originais do BSC são:

- Financeira
- Clientes
- Processos Internos
- Aprendizado e Crescimento

São inúmeras as possibilidades e ferramentas contábeis para auxiliar na gestão estratégica empresarial, além disso, há uma evolução constante na apresentação das demonstrações contábeis e fiscais por meio de obrigações legais exigidas pela Receita Federal do Brasil, como a Escrituração Contábil digital e a Escrituração Contábil fiscal.

Com isso, vemos que a informação contábil ganha cada vez mais espaço, fazendo parte da gestão estratégica das empresas. Porem, é preciso ter em mente que, para que essas informações possam ser usadas de forma segura (retratando de fato a realidade da empresa), é preciso ter uma escrituração

contábil e fiscal em dia e em conformidade com a legislação (ALMEIDA 2016)

Estando em conformidade com a lei, as informações contábeis apresentam indicadores seguros da situação das empresas, seja essa situação financeira ou econômica. O que torna possível analisar o desempenho e, consequentemente, melhorá-lo.

Como resultado dessas informações, temos as analises contábeis que fornecem a comparabilidade de desempenho da empresa de um ano para o outro, bem como com outras empresas do mesmo setor/seguimento.

Dessa forma, com os medidores de desempenho, e conseguindo avaliar os pontos fortes e aqueles que precisam ser trabalhados, essas analises possibilitam identificar quais medidas devem ser tomadas para alavancar o desempenho (ALMEIDA 2016).

Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, deve-se seguir uma metodologia que norteie as ações que devem ser tomadas. No presente trabalho foi utilizado a pesquisa explicativa, buscando aprofundar o conhecimento que determina o *"por que"* das coisas. Para Pinheiro (2010, p. 22) a pesquisa explicativa visa identificar os fatos que determinam ou contribuem para ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o *"por que"* das coisas.

Um dos procedimentos utilizados para a realização da pesquisa foi a pesquisa bibliográfica. Esta pode ser classificada como o tipo de pesquisa feita a partir de materiais já publicados, principalmente em livros, artigos de jornais, revistas e, atualmente, materiais publicados na internet. Nesse tipo de pesquisa é comum encontrar diferentes opiniões entre autores, onde a tese de um autor é contrariada por outro autor ou até mesmo reforçar e concordar com uma mesma tese (MARTINS, 2004).

Ainda sobre pesquisa bibliográfica, *"a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa levantando informações feitas a partir de materiais coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas devidamente publicadas".* Ela é realizada por meio de referencial teórico em livros, revistas, internet que se referem sobre o assunto objeto de estudo (MARTINS, 2004, p. 86).

O trabalho contou, também, com a pesquisa documental, realizada a partir de consulta de documentos, com o objetivo de coletar dados não analisados antes, para elaboração de um determinado trabalho. Esse tipo de pesquisa vem sendo muito usada nas ciências sociais a fim de comparar os fatos sociais. Para Pinheiro (2010, p. 23), *"a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam algum tratamento analítico anteriormente".*

Segundo Martins (2004) a pesquisa documental visa coletar elementos relevantes para o estudo em geral ou para a realização de um trabalho em particular. É aquela realizada a partir da consulta de documentos e registros que confirmam determinado fato, ou seja, de documentos considerados

cientificamente autênticos. Esse tipo de pesquisa tem sido largamente utilizado nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de comparar e descrever fatos sociais, estabelecendo suas característica e tendências.

A pesquisa documental foi feita por meio de documentos existentes da empresa estudada, como notas fiscais eletrônicas (NF-e), escrituração fiscal digital (EFD), documentos sobre a forma de tributação dos últimos anos. Foi realizado um estudo de caso, uma pesquisa mais aprofundada com objetivo de aplicar em uma empresa, de maneira detalhada, o conhecimento da presente pesquisa.

Para Pinheiro (2010, p. 23), *"o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".* O estudo de caso foi feito por meio de coleta de dados da empresa, aplicando as informações do planejamento fiscal a ser levantada nesta pesquisa.

A análise de dados consiste na análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) que se pauta na seleção dos dados, realização de uma pré-análise e uma análise detalhada para apreender o objeto de estudo.

Os relatórios Fiscais

Os relatórios fiscais são muito usados como objetos de análise por organizações da cadeia frigorífica e segundo Raposo (2020) tem por objetivo proporcionar controle das metas estabelecidas, bem como o monitoramento de execução de cada uma. Por mais que seja obrigatório em órgãos e

entidades da União, estados, municípios e DF, as corporações também montam os relatórios, com o intuito de adquirir uma maior transparência nas suas finanças. Fazendo isso, a empresa aumentará ainda mais o controle do seu armazenamento e dos gastos.

Figura 6 – Projeção do Fluxo de Caixa

Projeção de Fluxo de Caixa

Estrutura	jan/2014 Planejado	jan/2014 Realizado	jan/2014 Variação($)	jan/2014 Variação(%)	fev/2014 Planejado	fev/2014 Realizado	fev/2014 Variação($)	fev/2014 Variação(%)	mar/2014 Planejado
(=) SALDO INICIAL	0,00	0,00	0,00	0%	1.320,59	3.883,63	2.563,04	194%	3.483,97
(=) ATIVIDADES OPERACIONAIS	3.320,59	3.883,63	563,04	17%	6.163,38	24.494,42	18.331,04	297%	6.170,59
(+) Entradas	284.450,00	281.600,00	-2.850,00	-1%	287.300,00	323.283,34	35.983,34	13%	287.300,00
Receita de Vendas	284.450,00	281.600,00	-2.850,00	-1%	287.300,00	323.283,34	35.983,34	13%	287.300,00
À vista	284.450,00	281.600,00	-2.850,00	-1%	284.450,00	323.283,34	38.833,34	14%	284.450,00
30 dias	0,00	0,00	0,00	0%	2.850,00	0,00	-2.850,00	-100%	2.850,00
60 dias	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00
(-) Saídas	281.129,41	277.716,37	-3.413,04	-1%	281.136,62	298.788,92	17.652,30	6%	281.129,41
Deduções sobre Vendas	85.353,45	86.684,39	1.330,94	2%	85.353,45	97.430,19	12.076,74	14%	85.353,45
Fornecedores	68.918,00	62.642,96	-6.275,04	-9%	68.918,00	76.477,38	7.559,38	11%	68.918,00
Despesas Operacionais	126.857,96	128.389,02	1.531,06	1%	126.865,17	124.881,36	-1.983,81	-2%	126.857,96
(=) ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	2.000,00	0,00	-2.000,00	-100%	4.000,00	3.500,00	-500,00	-13%	0,00
(-) Investimentos	2.000,00	0,00	-2.000,00	-100%	4.000,00	3.500,00	-500,00	-13%	0,00
(=) GERAÇÃO DE CAIXA	1.320,59	3.883,63	2.563,04	194%	2.163,38	20.994,42	18.831,04	870%	6.170,59
(=) SALDO FINAL	1.320,59	3.883,63	2.563,04	194%	3.483,97	24.878,05	21.394,08	614%	9.654,56

Fonte: Dados da Pesquisa

Os relatórios fiscais para empresas são estratégias e ações que proporcionam transparência da gestão contábil, tributário e fiscal da empresa. As informações presentes nos relatórios fiscais estão relacionadas às obrigatoriedades fiscais da corporação. Por se tratar de algo mais complexo, é possível que seja necessário produzir vários relatórios contendo algumas informações, como:

- Obrigações fiscais trabalhistas: aqui temos das mais diversas origens, podendo ser de envios feitos ao **eSocial** com vínculo trabalhista, como **RAIS,** e diversos outros;
- Fluxo de caixa: nesse ponto, temos os dados e as informações necessárias sobre a capacidade da corporação de cumprir com as questões fiscais e diversos outros

Figura 7 – Escrituração

Fonte: Dados da Pesquisa

O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) se trata de uma solução tecnológica para padronizar e oficializar os arquivos digitais nas escriturações fiscais e contábeis. É o meio pelo qual as empresas simplificam e facilitam a entrega da documentação necessária para o fisco e elimina a

necessidade de ter documentos em papéis, o que garante a fiscalização para o governo e reduz a burocracia para a entrega desses documentos.

Com ele, a Receita Federal e os órgãos fazendários estaduais recebem dos contribuintes todas as informações que precisam sobre a apuração de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Análise Fiscal e Estratégia Empresarial

Os documentos fiscais como por exemplo as notas fiscais eletrônicas (NFes) são muito mais do que simples documentos fiscais obrigatórios.

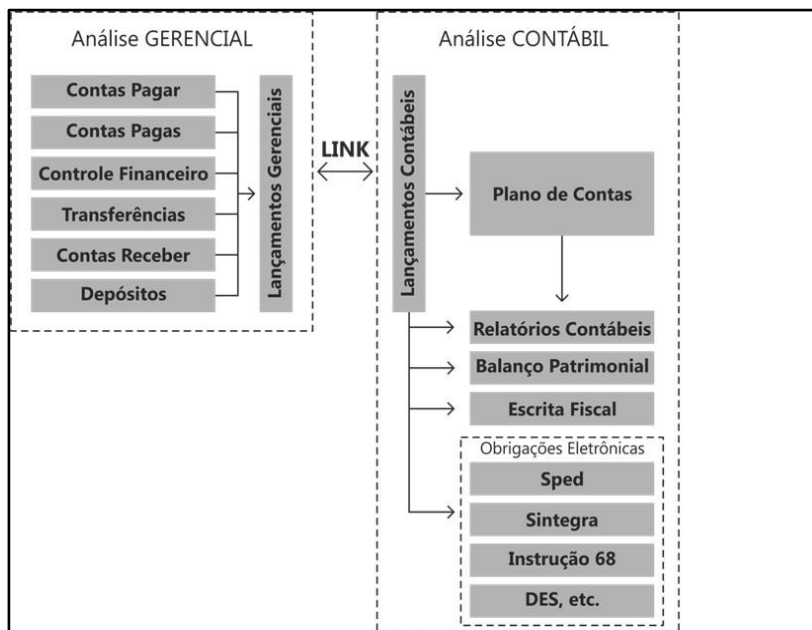
No cenário empresarial brasileiro, o uso da nota fiscal representa uma peça crítica na engrenagem de qualquer negócio, seja ele pequeno, médio ou grande. Ao longo dos anos, o uso de nota fiscal evoluiu de mero recibo de transações para uma poderosa ferramenta de gestão e análise estratégica (SANCHE, 2023).

O planejamento estratégico consiste numa metodologia gerencial que permite à organização conhecer a direção a ser seguida visando um maior grau de interação com o ambiente (SILVA, 2001).

Ações gerenciais executadas no setor fiscal da organização de forma estratégia podem livrar a organização de problemas graves principalmente no que se trata ao fisco, e lhe atribuir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A estratégia pode ser adotada como uma característica gerencial que possibilita a neutralização de problemas que possam prejudicar o funcionamento organizacional.

Para Bott, Silva e Sassaki (2009), as estratégias organizacionais devem se adaptar a cada tipo específico de estrutura organizacional, tecnologia e processo administrativo. *"Assim, a estratégia organizacional é entendida por Miles e Snow (1978) como o processo constante de ajuste das empresas ao seu ambiente através de um comportamento adaptativo e cíclico"* (BOTT, SILVA e SASSAKI, 2009, p. 3).

Figura 8 – Análise Gerencial X Análise Contábil

Fonte: Bott, Silva e Sassaki (2009, p. 3).

Considerações Finais

Considerando que o Brasil tem uma elevada carga tributária em relação aos demais países da América Latina, as empresas aqui estabelecidas encontram grande dificuldade para se manterem no mercado. Diante disso, destaca-se a importância de um planejamento fiscal/tributário, tornando-se indispensável para tomada de decisões, especialmente na formação de preço de venda.

A presente pesquisa abordou o sistema tributário nacional e os princípios constitucionais tributários, onde proporcionou toda base teórica, evidenciando os regimes de tributação do lucro existentes no Brasil. Sendo que cada regime de tributação, demonstra as suas particularidades e diferenças entre cada um deles. Desta forma, foi realizado um estudo de caso, em uma empresa do ramo frigorífico, onde foram levantados dados necessários para realização de uma análise fiscal atrelada a estratégia gerencial, de forma comparativa entre os regimes de tributação.

Ao se escolher determinado regime de tributação, deve-se estar atento às especificidades de cada segmento empresarial, observando-se a legislação fiscal. No que ocorre à atividade de prestação de serviços, na maioria das vezes a opção pelo Lucro Presumido torna-se não vantajoso, em razão dos créditos de PIS/COFINS que são poucos. Entretanto, no estudo de caso realizado neste trabalho, verificou-se a existência de um leasing operacional, onde além de permitir créditos de PIS/COFINS, possibilita o lançamento com despesas, reduzindo o lucro contábil e consequentemente o

valor do IRPJ e CSLL. Assim, em cada ano deve-se realizar estudo prévio para antever a possibilidades fiscais/tributárias menos onerosas à empresa.

Diante disso, a figura do contador torna-se indispensável para realizar interpretar e aplicar na prática toda teoria aplicável ao planejamento fiscal. Por fim, o presente trabalho contribuiu, consideravelmente para formação acadêmica, proporcionando ampliar os conhecimentos adquiridos durante a graduação, trazendo vantagens ao segmento estudado e servindo de exemplo para que outros segmentos se utilizem do mesmo para buscar diminuir seus encargos fiscais.

Referências

AMARAL, Gilberto Luiz do; OLENIKE, João Eloi; VIGGIANO, Letícia Mary Fernandes do Amaral. **Estudo sobre o verdadeiro custo da Tributação Brasileira**. 27 maio 2008. Disponível em: http://www.ibpt.com.br/img/_publicacao/9169/142.pdf. Acesso em 17 nov. 2023.

ALMEIDA HENRIQUE, Manuel. **Escrituração contábil no atual cenário tributário.** São Paulo: Trevisan Editora; 2016

ANDERSEN, TORBEN JUUL. **Gestão estratégica**: Uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2017.

BRASIL. Lei Nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. **Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios.** Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilad o.htm>. Acesso em 15/10/2023.

BRASIL. **Reforma tributária**. Brasília: Ministério da Fazenda, 2008. Disponível em: http://www.federasul.com.br/juridico/docs/Cartilha-Reforma-Tributaria.pdf. Acesso em 19 nov. 2023.

BORGES, Humberto Bonavides. **Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR.** 9 ed. São Paulo: Atas, 2006.

BOTT, Gustavo Murilo; SILVA, Paulo Alexandre da; SASSAKI, Alexandre Hideo. Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow. **Revista Jurídica da Toledo**, Presidente Prudente, v. 2, p. 1-12, 2009.

BARDlN, L. (1977). **Análise de conteúdo**. Lisboa edições, 70, 225.

BRASIL**. Emenda Constitucional nº 18, de 1º de dezembro de 1965**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-Acesso em 23 Nov. 2023

CDES. Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. **Indicadores de iniquidade do sistema tributário nacional.** 2 ed. Brasília: Presidência da República, 2011.

CREPALDI, Michelle Rossini. BIANCHI, Vinicius Rafael**. A importância da auditoria interna**. 2015. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/10/8.pdf>. Acesso em: 20 de Novembro 2023

DECOUT, Felipe. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio se Janeiro: FGV, 2015.

D'AQUINO, Cássia de. **O que é educação financeira**. Disponível em:<http://www.educfinanceira.com.br/conteudo.asp?id_conteudo=2>
Acesso em: 10 Nov, 2023.

IBPT. Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), 2020,

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**: Texto. 17. ed. São Paulo Atlas, 2015.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**: Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba, PR: Juruá, 2004.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, strucure, andprocess**. New York: McGraw-Hill, 1978.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL: IPI - **Imposto sobre produtos industrializados**, gov.br, 2015, Disponível em: <URL>. https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/tributos/ipi> acesso em 04 novembro 2023

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

RAPOSO, Thanure. **Introdução ao departamento fiscal.** 4 ed. São Paulo. Clube de Autores, 2020.

SANCHES, Bruno. 5 **usos de notas fiscais para revolucionar seu negócio**. Arquivei.com, 2023. Disponível em <URL>https://arquivei.com.br/blog/nfes-revolucionar-negocio/. Acesso em 20 nov. 2023

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SOUZA, M. A. de, SCHNORR, C.; FERREIRA, F. B. **Análise das relações custo-volume-lucro como instrumento gerencial**: um estudo multicaso em indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 12, p. 109-134, 2011.